



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BOLSAS DE TÉ A BASE DE AYAHUASCA (BANISTERIOPSIS CAAPI) A LOS
PAÍSES BAJOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

M.B.A Edmundo Cortez

Autoras

Melany Lorena Almeida Veintimilla

Diana Carolina Rivas Recalde

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

–Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Edmundo Cortez

MBA

C.I.: 171244239-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

–Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Melany Lorena Almeida Veintimilla
C.I.: 210025087-3

Diana Carolina Rivas Recalde
C.I.: 080281715-5

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia, amor y ejemplo.

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias,
gracias por brindarnos la educación
y por esforzarse por crear para
nosotras un futuro mejor.

RESUMEN

El presente plan de negocios plantea la creación de una empresa que elabore y exporte bolsas de té a base de la planta Ayahuasca a Países Bajos. La Ayahuasca es una planta encontrada en la Amazonía ecuatoriana que posee propiedades medicinales únicas, diversos estudios mencionan que el consumo de esta planta podría consistir en una herramienta natural que mejoraría el nivel de bienestar percibido por un individuo, así como ayudar a personas que presenten casos de ansiedad, depresión, etc., ayudar a toxicómanos en procesos de rehabilitación, personas que padezcan Párkinson, entre otros.

El producto consistirá en bolsitas de té elaboradas 100% a base de Ayahuasca, que contará con certificación de producto orgánico de la Unión Europea (UE) para asegurar al consumidor un producto seguro que responda a la demanda de valor agregado característico de la industria. La exportación del producto se realizará mediante un bróker intermediario experto en el mercado holandés que distribuirá el producto al mercado objetivo: hombres y mujeres habitantes de las zonas urbanas de Países Bajos, con un rango de edades entre 20 a 64 años, pertenecientes a los niveles socioeconómico A/B, C+ y C.

Países Bajos es el quinto mayor consumidor de té en la Unión Europea, el 90% de la población holandesa bebe té, su consumo anual es de 90 litros per cápita (más de dos tazas al día por persona). Adicionalmente, Países Bajos no posee producción interna de té, depende completamente de sus importaciones; no existe competencia directa en dicho mercado para el té de Ayahuasca.

El plan de negocios requiere de una inversión inicial de US \$112,182.00, valor que incluye el capital de trabajo, costo del stock inicial, maquinaria y equipos, entre otros gastos pre-operacionales. El punto de equilibrio de la inversión se alcanzará en el décimo mes del primer año, por lo que al finalizar el primer ejercicio fiscal ya se contará con utilidad. Los resultados del VAN y TIR de los escenarios analizados en el plan financiero de este plan de negocios fueron positivos y superaron la tasa mínima de retorno establecida, por lo que el proyecto es rentable y viable.

ABSTRACT

The current business plan proposes the creation of a company that will develop and export tea bags of Ayahuasca to the Netherlands. Ayahuasca is a plant found in the Ecuadorian Amazon that has unique medicinal properties, several studies have mentioned that the consumption of this plant could be considered as a natural tool to improve the well-being perceived by an individual, as well as helping people that suffer from anxiety, depression, Parkinson's disease, help drug addicts in rehabilitation processes, among others.

The product consists in tea bags prepared of 100% Ayahuasca roots. The product will feature an organic certification from the European Union (EU) in order to ensure the consumer obtains a safe product that meets the high demand for value-added products that are characteristic of this industry. The export process will be developed by an intermediary broker, an expert in the Dutch market, that will distribute the product to the target market: men and women who are living in urban areas of the Netherlands, with an age range of 20-64 years that belong to the socioeconomic levels A/B, C and C+.

The Netherlands is the fifth largest consumer of tea in the EU, 90% of the Dutch population drinks tea, and their annual consumption is 90 liters per capita, which translates into more than two cups a day per person. Additionally, the Netherlands has no domestic production of tea, so the country completely depends on its imports; there is no direct competition in that market for Ayahuasca tea.

This business plan requires an initial investment of US\$112,182.00, which includes the value of labor capital, the cost of the initial stock, machinery and equipment, among other pre-operating expenses. The break-even point will be reached in the tenth month of the first year; at the end of the first fiscal year, profit will be obtained. In addition, the results of the Net Present Value and Internal Rate of Return of the analyzed scenarios in the financial plan of this business plan were positive and exceeded the minimum rate of return that was set, so the project is considered profitable.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
1.1 A Aspectos Generales	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo General	2
1.3 Objetivos Específicos.....	2
1.4 Hipótesis.....	3
Capítulo II: La Industria, La Compañía y El Producto	4
2.1 La Industria.....	4
2.1.1 Tendencias	4
2.2 Estructura de la Industria	15
2.2.1 Participación de Mercado de Ecuador	17
2.2.2 Participación de Mercado de Países Bajos.....	20
2.2.3. Cadena de Valor de la Industria.....	22
2.3 Análisis PESTEL.....	24
2.3.1 Análisis PESTEL Ecuador	24
2.3.2 Análisis PESTEL Países Bajos	33
2.4 Canales de Distribución	44
2.5 Las 5 Fuerzas de Porter	46
2.5.1 Potencial Ingreso de Nuevos Competidores.....	46
2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	47
2.5.3 Poder de Negociación de los Consumidores	47
2.5.4 Productos Sustitutos	48
2.5.5 Intensidad de la Rivalidad de la Competencia Actual	48
2.5.6 Conclusión Fuerzas de Porter	52
2.6 La Compañía y el Concepto de Negocio.....	52
2.6.1 La idea y el modelo de negocio	52
2.6.2 Estructura legal de la empresa	54
2.6.3 Misión	54
2.6.4 Visión	54
2.6.5 Objetivos.....	55

2.7 El producto	56
2.7.1 Descripción General de la Planta.....	56
2.7.2 Composición Química.....	57
2.7.3 Propiedades Medicinales.....	57
2.7.4 Contraindicaciones	58
2.7.5 Certificación Orgánica.....	58
2.7.6 Requisitos Certificación Orgánica.....	59
2.7.5 Envase, Empaque y Embalaje.....	60
2.7.6 Comparación entre marcas de la competencia.....	64
2.8 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	65
2.9 Análisis FODA	68
2.9.1 Formulación de estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)	70
2.9.2 Formulación de estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO) ..	70
2.9.3 Formulación de estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)	71
2.9.4 Formulación de estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)	72
Capítulo III: Inteligencia de Mercados y su Análisis.....	73
3.1 Problema de la Inteligencia de Mercados	73
3.2 Objetivos Específicos de la Inteligencia de Mercados.....	73
3.3 Hipótesis.....	73
3.4 Matriz de Necesidades de Información	74
3.5 Matriz de Selección del Mercado	75
3.6 Matriz de Selección del Producto.....	76
3.7 Distribución de la Información de la Inteligencia de Mercados	79
3.7.1 Información Primaria.....	79
3.7.2 Información Secundaria	87
3.8 Mercado relevante y cliente potencial	92
3.8.1 Mercado Objetivo.....	92
3.8.2 Segmentación de Mercado	92
3.8.3 Tamaño del Mercado y tendencias.....	94
3.9 La Competencia y Sus Ventajas	97
3.10 Participación de Mercado	100

3.11 Evaluación del mercado durante la Implementación	103
Capítulo IV: Plan de Marketing	104
4.1 Estrategia General de Marketing	104
4.1.1 Estrategia General	104
4.1.2 Estrategia de Posicionamiento del Producto	104
4.2 Características del Producto	104
4.3 Política de Precios	106
4.3.1 Rango de Precios	106
4.3.2 Costos.....	106
4.3.3 Estrategia de Precios.....	109
4.3.4 Margen de Ganancia y Selección de Precio	109
4.3.5 Táctica de Ventas	110
4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías	110
4.4.1 Política de Servicio al Cliente y Garantías con el Bróker	110
4.4.2 Política de Servicio al Cliente y Garantías con el Cliente final.....	111
4.5 Promoción y Publicidad	111
4.5.1 Promoción.....	111
4.5.2 Publicidad	112
4.5.3 Presupuesto de plan de medios	113
4.5.4 Relaciones públicas	115
4.5.5 Ventas Personalizadas	116
4.6 Distribución	116
4.6.1 Estrategia de Distribución	117
4.6.2 Matriz de Selección del Proveedor	117
4.6.2 Matriz de Selección del Bróker	119
4.6.2 Puntos de Venta (Supermercados).....	120
Capítulo V: Plan de Operaciones y Producción	122
5.1 Estrategia de operaciones	122
5.2 Ciclo de operaciones	123
5.2.1 Proceso de Producción.....	123
5.2.2 Capacidad de la Planta.....	126
5.2.3 Tipo de Producción	127

5.2.4	Flujograma de procesos	128
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas	133
5.4	Instalaciones y mejoras	140
5.5	Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico	143
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	144
5.7	Aspectos regulatorios y legales	145
Capítulo VI: Equipo Gerencial		147
6.1	Estructura organizacional	147
6.2	Organigrama.....	148
6.3	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	149
6.3.1	Descripción de funciones.....	149
6.4	Equipo de trabajo.....	151
6.5	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	153
6.6	Políticas de empleo y beneficios	154
6.7	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	155
6.8	Equipo de asesores y servicios.....	156
Capítulo VII: Cronograma General.....		159
7.1	Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha ..	159
7.2	Diagrama de Gantt	160
7.3	Riesgos e Imprevistos.....	160
Capítulo VIII: Riegos Críticos, Problemas y Supuestos		163
8.1	Supuestos y criterios utilizados	163
8.2	Riesgos y problemas principales	165
Capítulo IX: Plan Financiero		169
9.1	Inversión inicial	169
9.2	Fuentes de Ingreso	169
9.3	Costos fijos y costos variables	170
9.3.1	Costos Fijos	170

9.3.2 Costos Variables.....	171
9.4 Margen bruto y margen operativo	171
9.4.1 Margen Bruto	171
9.4.1 Margen Operativo	172
9.5 Estado de resultados proyectado.....	173
9.6 Balance general proyectado	175
9.7 Flujo de efectivo proyectado	176
9.8 Punto de equilibrio	177
9.9 Control de costos importantes	178
9.9.1 Análisis de Sensibilidad	178
9.9.2 Análisis de Escenarios.....	178
9.10 Índices Financieros	181
9.11 Valoración.....	184
Capítulo X: Propuesta de Negocio.....	186
10.1 Financiamiento deseado.....	186
10.2 Estructura de capital y deuda buscada	186
10.3 Capitalización	186
10.4 Uso de fondos.....	187
10.5 Retorno para el inversionista	187
Capítulo XI: Conclusiones y recomendaciones.....	189
11.1 Conclusiones	189
11.2 Recomendaciones	190
REFERENCIAS.....	192
ANEXOS	207

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación Nacional de las Actividades Económicas de acuerdo al CIU	4
Tabla 2: PIB del Ecuador en USD y como Porcentaje de Crecimiento Anual	5
Tabla 3: Valor agregado bruto por industria al PIB.....	5
Tabla 4: Valor Agregado Bruto de Industria de Otros Productos Alimenticios al PIB ecuatoriano.....	6
Tabla 5: Principales productos y destinos de alimentos procesados: Boletín Anual 2013-2014.....	7
Tabla 6: Clasificación Arancelaria del Producto Té de Ayahuasca	8
Tabla 7: Exportaciones Anuales de la Subpartida Arancelaria 1211.90.90.00 ...	9
Tabla 8: PIB per cápita de los Países Bajos en USD	11
Tabla 9: Aportación de la Industria en USD y como porcentaje al PIB holandés	13
Tabla 10: Industria de Alimentos, bebidas y tabacos (% Valor agregado de la industrialización).....	14
Tabla 11: Inflación en Países Bajos	14
Tabla 12: Exportadores ecuatorianos de la subpartida 1211.90.90.00	18
Tabla 13: Análisis Comercializadores locales por actividad económica CIU por año	18
Tabla 14: Segmentación de empresas productoras de bolsas de té en el Ecuador.....	19
Tabla 15: Principales marcas competidoras en el mercado de té en Países Bajos	21
Tabla 16: Cadena de Valor de la Industria: Actividades Primarias.....	23
Tabla 17: Cadena de Valor de la Industria: Actividades Secundarias o de Apoyo	24
Tabla 18: Tasas de pobreza y extrema pobreza nacional de Ecuador.....	28
Tabla 19: Tasa de Crecimiento del PIB Nominal, Valor en Dólares Americanos del PIB Nominal y Per Cápita de Países Bajos	36
Tabla 20: Exportaciones de Bienes y Servicios como porcentaje del PIB de Países Bajos e Índice de Valor de las Exportaciones	37
Tabla 21: Importaciones de Bienes y Servicios como porcentaje del PIB de Países Bajos e Índice de Valor de las Importaciones.....	38
Tabla 22: Exportaciones de Alta Tecnología 2003-2013 en US\$ y como Porcentaje de las exportaciones de manufacturas.....	41
Tabla 23: Requisitos para exportación de productos clasificados en el TARIC bajo la subpartida arancelaria 1211.90.86.90, originarios de Ecuador hacia Países Bajos	43
Tabla 24: Comparación de tablas nutricionales con Ayahuasca Tea	64
Tabla 25: Análisis FODA	68
Tabla 26: Matriz de Necesidades de Información	74
Tabla 27: Matriz de Selección de Mercado	75
Tabla 28: Características de los tipos de té	77

Tabla 29: Matriz de Selección del Producto	78
Tabla 30: Población de Países Bajos hombres y mujeres	92
Tabla 31: Frecuencia de Consumo de té en los Países Bajos	95
Tabla 32: Frecuencia de Consumo de té en los Países Bajos	96
Tabla 33: Venta de Unidades en Euros y Dólares Americanos.....	97
Tabla 34: Cuadro comparativo de la competencia indirecta.....	98
Tabla 35: Importación de Té según subpartida 0902 de Países Bajos en Toneladas y USD	101
Tabla 36: Participación de Mercado Esperada y sus ventas en Euros y Dólares Americanos	102
Tabla 37: Costos Fijos.....	107
Tabla 38: Costo Fijo Unitario	108
Tabla 39: Costos Variables	108
Tabla 40: Costo Variable Unitario.....	109
Tabla 41: Presupuesto para Publicidad Tradicional (Inversión Inicial)	114
Tabla 42: Presupuesto para Publicidad No Tradicional.....	115
Tabla 43: Matriz de Selección de Proveedor de Ayahuasca	118
Tabla 44: Matriz de Selección de Bróker Intermediario	119
Tabla 45: Descripción de supermercados localizados en Ámsterdam	120
Tabla 46: Tiempo de funcionamiento por etapa de producción.....	125
Tabla 47: Capacidad Productiva de la Planta.....	127
Tabla 48: Porcentaje de Capacidad Productiva de la Planta Utilizada en 5 Años	127
Tabla 49: Capacidad de la Maquinaria por Etapa de Producción.....	130
Tabla 50: Descripción de la Máquina Secadora de Té.....	134
Tabla 51: Descripción de la Máquina Procesadora de Té.....	135
Tabla 52: Descripción de la Máquina Envasadora de Té	136
Tabla 53: Descripción de la Máquina Empaquetadora de Té.....	137
Tabla 54: Balanza Industrial	138
Tabla 55: Máquina Trituradora de Té	139
Tabla 56: Presupuesto de Maquinaria y Equipos y su Mantenimiento Anual .	140
Tabla 57: Presupuesto de Instalaciones y Adecuaciones Planta	141
Tabla 58: Desglose Salarios Personal Administrativo Año 1	154
Tabla 59: Desglose Salarios Personal Administrativo Años 2-5.....	154
Tabla 60: Desglose Salarios Personal Operativo Año 1	155
Tabla 61: Desglose Salarios Personal Operativo Años 2-5.....	155
Tabla 62: Inversión Inicial.....	169
Tabla 63: Fuentes de Ingreso.....	169
Tabla 64: Costos Fijos.....	170
Tabla 65: Costos Variables	171
Tabla 66: Margen Bruto.....	171
Tabla 67: Margen Operativo.....	172
Tabla 68: Estado de Resultados Proyectoado	174
Tabla 69: Balance General Proyectoado.....	175
Tabla 70: Flujo de Efectivo Proyectoado.....	176

Tabla 71: Punto de Equilibrio	177
Tabla 72: Análisis de Sensibilidad en base a Variación de Precio, Cantidad y Costos	178
Tabla 73: Estado de flujo de efectivo actual y proyectado escenario optimista	180
Tabla 74: Estado de flujo de efectivo actual y proyectado escenario pesimista	181
Tabla 75: Indicadores Financieros	183
Tabla 76: Obtención de Tasa WACC	184
Tabla 77: VAN y TIR descontados a la Tasa WACC (Con y Sin Apalancamiento)	184
Tabla 78: Estructura de Financiamiento	186
Tabla 79: Inversión Inicial	187
Tabla 80: Obtención de Tasa CAPM	188
Tabla 81: VAN y TIR descontados a la Tasa CAPM (Con y Sin Apalancamiento)	188

Índice de Figuras

Figura 1: Información Estadística: Comercio Exterior anual 2013-2014.....	7
Figura 2: Exportaciones de la subpartida 1211.90.90 2004-2014	10
Figura 3: Tendencia evolutiva del PIB per cápita en USD de los Países Bajos	12
Figura 4: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo en Ecuador .	28
Figura 5: Requisitos para exportar productos orgánicos	31
Figura 6: Requisitos para la obtención de Certificado de Origen	32
Figura 7: Tasa de desempleo de Países Bajos (2005-2014)	40
Figura 8: Logo de Producción Orgánica de la Unión Europea	44
Figura 9: Canal de Distribución de la Industria.....	45
Figura 10: Empaques desplegados del empaque primario de Ayahuasca Tea	61
Figura 11: Logo Ayahuasca Tea	63
Figura 12: Señor Benancio Mamallacta Cunai (Productor de Ayahuasca).....	85
Figura 13: Audiencia de televidentes	114
Figura 14: Canal de Distribución Indirecto del producto: “Bolsas de Té de Ayahuasca”	117
Figura 15: Etapas de procesamiento del Ayahuasca Tea	123
Figura 16: Cadena de valor del negocio.....	129
Figura 17: Máquina Secadora de Té	133
Figura 18: Máquina Procesadora de Té Tomado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)	134
Figura 19: Máquina Envasadora de Té	136
Figura 20: Máquina Empaquetadora de Té.....	137
Figura 21: Balanza Industrial.....	138
Figura 22: Balanza Industrial.....	139
Figura 23: Distribución Planta Procesadora de Té	143
Figura 24: Estructura Organizacional – Organigrama del Equipo de Trabajo	148

Capítulo I: Introducción

El plan de negocios a ser desarrollado contempla la elaboración y exportación de bolsas de té herbal elaboradas a base de Ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*) comercializadas en el Reino de los Países Bajos. Para determinar la factibilidad y la viabilidad del proyecto se analizarán varios aspectos que serán decisivos; se investigarán los beneficios del consumo de la Ayahuasca para la salud y el sustento que lo confirmen, se analizarán datos de la industria ecuatoriana y de los Países Bajos en cuanto a factores controlables e incontrolables, las preferencias de los consumidores holandeses en el mercado en relación con el consumo de bebidas orgánicas, los principales canales de distribución, se desarrollará un plan de marketing y publicidad y por último se realizará un plan financiero para determinar los gastos, costos, ingresos y utilidades.

El análisis del país de origen (Ecuador) como del país de destino en cuanto al producto, la industria y el mercado determinarán las pautas necesarias para incentivar el consumo de productos naturales que ayudan a mantener estilos de vida saludables y, como resultado, la penetración y aceptación de la marca Ayahuasca Tea en el Reino de los Países Bajos.

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Antecedentes

La planta Ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*) es una planta que ha sido utilizada ancestralmente en el Ecuador por comunidades indígenas. Los beneficios de consumir esta planta han sido traspasados de generación en generación mediante el conocimiento etno-botánico de los chamanes, esta información se ha expandido en el mundo entero. (Cavallini, Gamboa, Hernandez, & García, 2005)

El mundo presencia actualmente una inclinación por cuidar de la salud, la cual ha tomado un papel protagónico en los presupuestos de los individuos, se persiguen estilos de vida saludables (ICEERS, 2015) y por ende existe una demanda latente y en expansión de productos saludables que ayuden a mantener un estilo de vida sano y equilibrado convirtiendo al presente proyecto en una idea de negocio con potencial.

Ecuador es un país que actualmente busca el cambio de su matriz productiva, la industria de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas está clasificada dentro de los sectores claves que reciben apoyo gubernamental; lo se refleja en el incremento de exportaciones ecuatorianas hacia los Países Bajos específicamente de la subpartida de té.

El consumo de té en Países Bajos es sumamente alto, posee una cuota de mercado mundial del 0,5%, equivalente a 19 toneladas de té; su cuota de mercado dentro de la Unión Europea es del 3,2%. La nación importa alrededor del 82% de suministros de té de países en desarrollo, según (CBI Market Intelligence - Netherland's Ministry of Foreign Affairs, 2015)

Países Bajos es conocido por ser un mercado competitivo, sus ciudadanos poseen alto poder adquisitivo y demandan elevados niveles de calidad en los bienes y servicios que adquieren, por lo que al ingresar al mercado holandés se debe tener presente dichas exigencias. (Answers for Business Netherlands, 2015)

1.2 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la elaboración y exportación de bolsas de té a base de *Ayahuasca (Banisteriopsis caapi)* a los Países Bajos.

1.3 Objetivos Específicos

1. Identificar y analizar el sector de la industria de Alimentos (orgánicos) y bebidas no alcohólicas en el Ecuador y en el Reino de los Países Bajos.
2. Determinar las preferencias, exigencias y gustos de los consumidores de té en los Países Bajos a través de la inteligencia de mercado.
3. Determinar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto: Ayahuasca Tea.
4. Elaborar un plan de marketing que permita la creación y posicionamiento de la marca en los Países Bajos.
5. Determinar un plan de operaciones y producción que permita conocer los requerimientos de empaquetado, rotulado y normas fitosanitarias

necesarias para la exportación del producto a la Unión Europea, específicamente al Reino de los Países Bajos.

6. Definir la estructura organizacional de la empresa, cargos y las responsabilidades del personal de trabajo.
7. Desarrollar un plan financiero que evidencie la viabilidad, costo de implementación y retornos que generaría la inversión del proyecto.

1.4 Hipótesis

La elaboración y exportación de bolsas de té a base de Ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*) a los Países Bajos es factible técnica, financiera y económicamente

Capítulo II: La Industria, La Compañía y El Producto

2.1 La Industria

El presente plan de negocios contempla la elaboración y exportación de bolsas de té a base de la planta Ayahuasca. Se ha determinado a que industria pertenece este proyecto en base a la versión 4.0 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) y según la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas, obteniendo como resultado que el Té de Ayahuasca pertenece al **CIIU C107914**. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009)

Tabla 1: Clasificación Nacional de las Actividades Económicas de acuerdo al CIIU

Clasificación	Descripción
C	Industrias Manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
C107914	Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etc.).

Adaptado de: Organización de las Naciones Unidas CIIU 4.0

Nota: Los 3 primeros niveles de la tabla pueden ser encontrados en la versión 4.0 del CIIU publicado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), sin embargo para una mayor profundidad en la clasificación, el cuarto nivel se ha tomado de la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas publicadas por el Banco Central del Ecuador.

Las bolsas de té a exportarse serán elaboradas exclusivamente a base de lianas de Ayahuasca, el producto fue pensado para ser consumido mediante infusiones; las bolsas de té de Ayahuasca son un producto alimenticio, por lo cual el producto se clasifica dentro de esta industria.

2.1.1 Tendencias

2.1.1.1 Industria Ecuatoriana

En primera instancia se analizará la tendencia de la industria ecuatoriana y posteriormente se la comparará con datos de la industria de Países Bajos.

La economía ecuatoriana ha presentado una tendencia dinámica a lo largo del tiempo, el porcentaje de crecimiento anual de Producto Interno Bruto (PIB), a pesar de ser positivo, ha ido reduciendo paulatinamente; sin embargo, el PIB del país en dólares ha aumentado de forma constante en los últimos 5 años, lo cual es un factor importante y plantea un escenario positivo. (Banco Mundial, 2015)

Tabla 2: PIB del Ecuador en USD y como Porcentaje de Crecimiento Anual

PIB del Ecuador en USD y como Porcentaje de Crecimiento Anual					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
USD	69,555,367,000	79,276,664,000	87,623,411,000	94,472,680,000	100,543,173,000
% Anual	3.5	7.9	5.2	4.6	3.8

Adaptado de: Banco Mundial

En base al CIU seleccionado, se pudo obtener la tabla del aporte que tiene cada industria en el PIB Bruto ecuatoriano, el cual es detallado a continuación:

Tabla 3: Valor agregado bruto por industria al PIB.

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA/ PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)												
Miles de dólares												
Cod	INDUSTRIAS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	\$5,099,715	\$5,231,494	\$5,565,354	\$5,835,396	\$6,077,119	\$6,634,572	\$6,533,552	\$6,867,903	\$7,265,981	\$7,510,096	\$7,896,762
010	Procesamiento y conservación de carne	\$287,153	\$292,876	\$299,426	\$309,895	\$321,273	\$342,750	\$356,315	\$364,896	\$378,700	\$386,163	\$405,752
011	Procesamiento y conservación de camarón	\$66,826	\$76,745	\$101,192	\$120,040	\$127,320	\$131,890	\$149,717	\$165,275	\$200,351	\$214,684	\$233,281
012	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	\$322,622	\$306,809	\$369,080	\$399,014	\$403,513	\$446,959	\$416,087	\$414,880	\$448,325	\$502,321	\$543,625
013	Elaboración de aceites y grasa de origen vegetal y animal	\$187,537	\$198,356	\$207,945	\$213,407	\$229,153	\$244,721	\$249,057	\$262,371	\$292,493	\$294,702	\$304,250
014	Elaboración de productos lácteos	\$169,880	\$174,286	\$181,783	\$189,495	\$196,974	\$211,186	\$216,470	\$220,723	\$229,621	\$241,392	\$256,741
015	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	\$280,531	\$289,303	\$296,137	\$306,361	\$304,270	\$275,204	\$302,230	\$315,657	\$297,142	\$306,865	\$311,636
016	Elaboración de azúcar	\$114,605	\$117,431	\$124,945	\$125,647	\$127,499	\$131,324	\$119,650	\$120,988	\$116,319	\$114,788	\$110,130
017	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	\$733,334	\$79,299	\$84,572	\$88,210	\$95,508	\$98,288	\$70,007	\$76,150	\$88,733	\$85,815	\$85,003
018	Elaboración de productos alimenticios	\$157,461	\$167,164	\$174,551	\$183,953	\$214,528	\$222,983	\$230,509	\$263,306	\$276,783	\$293,759	\$292,424
019	Elaboración de bebidas	\$246,440	\$267,285	\$278,285	\$282,098	\$323,112	\$439,255	\$445,540	\$451,524	\$471,103	\$470,209	\$499,256
020	Elaboración de tabaco	\$10,383	\$9,683	\$10,650	\$10,781	\$10,783	\$10,145	\$10,402	\$10,241	\$10,608	\$10,628	\$10,649
021	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero	\$503,702	\$510,141	\$510,141	\$521,213	\$530,273	\$525,517	\$560,744	\$577,043	\$615,846	\$568,625	\$587,281

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

El presente proyecto se encuentra dentro de la industria de manufacturas, la cual ha mantenido una línea de crecimiento positiva desde el año 2003, el

único año dónde el aporte de la industria manufacturera al PIB ecuatoriano presentó un declive fue en el 2009; año en el cual el mundo vivenció la crisis económica iniciada en Estados Unidos, la cual aunque no afectó fuertemente a la economía ecuatoriana, su efecto es visible en ciertos indicadores.

Adicionalmente se analizó una subdivisión más desglosada de la industria denominada “Elaboración de otros Productos Alimenticios” dentro de la cual ingresaría el producto, también detallada en la tabla 3. Este sector de la industria tuvo una tendencia positiva de crecimiento desde el año 2003 al 2012 y una ligera disminución en el 2013 en el que la industria de la elaboración de otros productos alimenticios llegó a aportar con US\$292,424 al PIB Bruto ecuatoriano.

Tabla 4: Valor Agregado Bruto de Industria de Otros Productos Alimenticios al PIB ecuatoriano.

Periodo	2004/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013
Incremento	9,703	7,387	9,402	30,575	8,455	7,526	33,274	13,000	16,976	-1,335

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

Se ha calculado el incremento en cada período en base a los datos obtenidos en la tabla 3, para obtener como resultado que el sector de Otros Productos Alimenticios tiene una tasa de crecimiento promedio de 13,49. A pesar de que dicha industria no significa un aporte significativo para el crecimiento del PIB ecuatoriano, el gobierno procura aumentar el aporte de las subdivisiones de la industria manufacturera, para cumplir con el objetivo del cambio de matriz productiva, alentando a las empresas a desarrollar nuevos tipos de productos no tradicionales que puedan ser comercializados y exportados.

La industria de alimentos procesados ha tenido fluctuaciones sustanciales, del 2013 al 2014 se evidencia un crecimiento del 29%, hecho que reafirma la iniciativa y apoyo de parte del gobierno a los exportadores de productos alimenticios procesados. En esta industria, según datos publicados por el Banco Central del Ecuador, los principales países receptores de las

exportaciones ecuatorianas son Estados Unidos, Países Bajos, Francia, Chile y Puerto Rico.

Tabla 5: Principales productos y destinos de alimentos procesados: Boletín Anual 2013-2014

Destinos	Unidades	Ene-Abr			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	
ESTADOS UNIDOS	Fob Miles USD	15,336	14,534	19,324	-5.23%	32.96%	21.96%
	Toneladas	11,287	11,663	11,721	3.33%	0.49%	22.00%
PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	Fob Miles USD	13,517	14,338	25,331	6.08%	76.67%	21.66%
	Toneladas	15,118	13,231	13,959	-12.48%	5.50%	24.96%
FRANCIA	Fob Miles USD	8,646	7,267	5,777	-15.95%	-20.50%	10.98%
	Toneladas	4,197	3,110	2,450	-25.90%	-21.22%	5.87%
CHILE	Fob Miles USD	4,154	6,555	6,636	57.81%	1.24%	9.90%
	Toneladas	3,207	3,978	3,850	24.03%	-3.22%	7.50%
PUERTO RICO	Fob Miles USD	4,029	3,324	2,645	-17.50%	-20.42%	5.02%
	Toneladas	2,701	2,068	1,664	-23.42%	-19.53%	3.90%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	20,750	20,170	25,421	-2.79%	26.03%	30.47%
	Toneladas	19,657	18,963	22,868	-3.53%	20.59%	35.77%
TOTAL	Fob Miles USD	66,431	66,188	85,134	-0.37%	28.62%	100.00%
	Toneladas	56,168	53,015	56,512	-5.61%	6.60%	100.00%

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

La inflación en el Ecuador es una de las más bajas en América Latina, en el año 2014 fue de 2.70, factor positivo para negocios ecuatorianos ya que con inflaciones bajas no se esperan aumentos drásticos de insumos y otros gastos que afecten a la utilidad de productores y comerciantes locales. La inflación ecuatoriana se ha reducido de forma constante desde el año 2011.

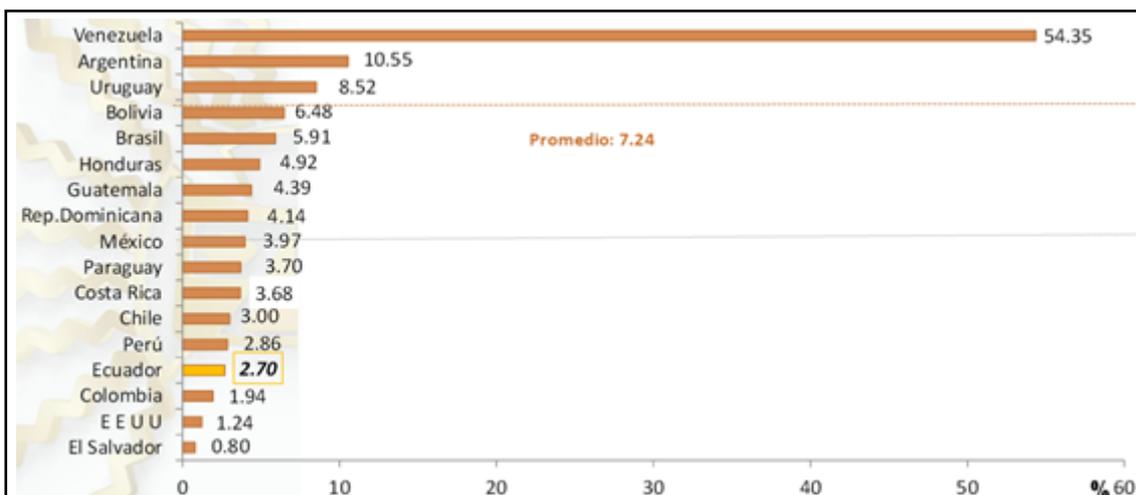


Figura 1: Información Estadística: Comercio Exterior anual 2013-2014

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

Para la selección de la subpartida arancelaria se ha tomado en cuenta que el producto que se pretende exportar son bolsas de té de elaboradas 100% a base de Ayahuasca, sin ninguna otros componente o aditivo, por lo cual el producto se clasificaría dentro de la subpartida arancelaria **1211.90.90.00**. Como sustento de soporte de esta clasificación la nota explicativa de la partida 12.11, detalla lo siguiente: “algunas plantas o partes de plantas, semillas o frutos de esta partida pueden presentarse en bolsitas, para la preparación de infusiones o tisanas, si estos productos están constituidos por una sola especie (por ejemplo, menta para infusiones), permanecen clasificados en la presente partida”. (Registro Oficial del Ecuador, 2012)

Tabla 6: Clasificación Arancelaria del Producto Té de Ayahuasca

Capítulo 12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.
Partida 12.11	Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados.
Subpartida 1211.90	-Los Demás:
Subpartida Nacional 1211.90.90.00	--Los Demás.

Adaptado de: Arancel del Ecuador R.O. 859 - Primer Suplemento. (Registro Oficial del Ecuador, 2012)

Obtenida la clasificación arancelaria del producto, se pueden analizar las exportaciones de dicha subpartida para el producto a comercializar.

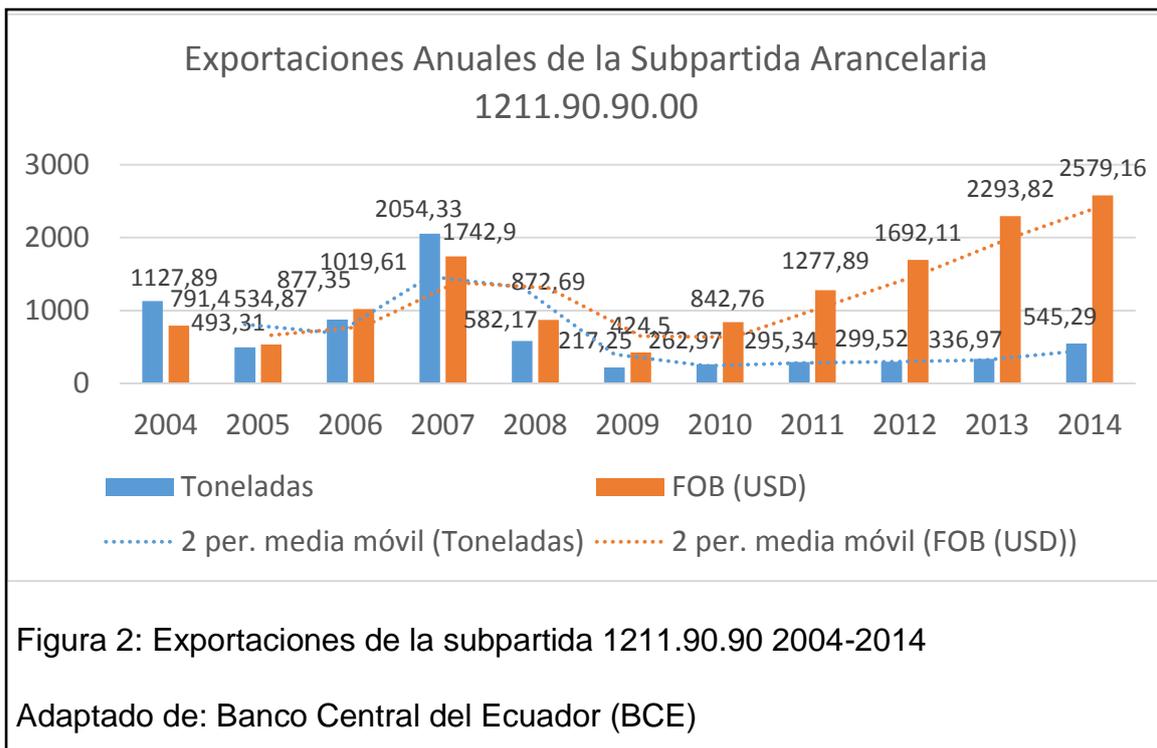
Tabla 7: Exportaciones Anuales de la Subpartida Arancelaria 1211.90.90.00

Año	Toneladas Exportadas	FOB (USD)
2004	1127.89	791.40
2005	493.31	534.87
2006	877.35	1019.61
2007	2054.33	1742.90
2008	582.17	872.69
2009	217.25	424.50
2010	262.97	842.76
2011	295.34	1277.89
2012	299.52	1692.11
2013	336.97	2293.82
2014	545.29	2579.16

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

Nota: Todas aquellas plantas que no estén detalladas dentro de la subpartida 1211.90 ingresan en la subpartida nacional 1211.90.90.00, por lo cual en esta tabla puede existir o no exportaciones de la planta Ayahuasca

Para efectos de una mejor visualización, se ha generado un gráfico de barras junto con sus respectivas líneas de tendencia, del proceso evolutivo de las exportaciones de la subpartida 1211.90.90.00, tanto para el monto FOB en dólares americanos, así como las toneladas exportadas de dicha partida.



En los últimos 10 años las exportaciones de la subpartida 1211.90.90.00 ha presentado una evolución con altas variaciones, desde el año 2004 al 2008, las cantidades en toneladas exportadas de esta subpartida han sido sustanciales y su relación en base al precio pagado por dichas mercancías no era altamente contrastado; incluso, para los años 2004 y 2007 la cantidad en toneladas fue superior al su precio FOB. Sin embargo, a partir del año 2009 al 2014, las cantidades en toneladas exportadas de esta partida han reducido drásticamente, mientras que los montos importados en dólares en valores FOB son cada vez mayores. Es decir, el precio de las exportaciones de esta subpartida se ha disparado, motivo por el cual se exporta un volumen mucho menor de bienes, pero ingresan mayor cantidad de divisas al país por motivo de esas exportaciones. Desde el 2009 hasta el 2014 han incrementado tanto el monto en toneladas, como los precios FOB de las exportaciones de esta subpartida, la tendencia general actual es hacia el alza.

En base a todos los datos presentados, el aporte al PIB del Ecuador de esta industria, así como las tendencias de la producción y de las exportaciones, se llega a la conclusión que la industria dentro de la cual está clasificado el

producto (Té de Ayahuasca) se encuentra en una etapa de crecimiento, debido a sus indicadores positivos que sustentan una tendencia constante hacia el alza.

2.1.1.2 Industria de Países Bajos

Países Bajos es un país desarrollado y catalogado como una nación de Ingresos Altos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), su economía es próspera, abierta y depende en gran medida del comercio exterior. El gobierno de Países Bajos mantiene una de las políticas de inversión y comercio más abiertas del mundo y procura no intervenir en materia comercial.

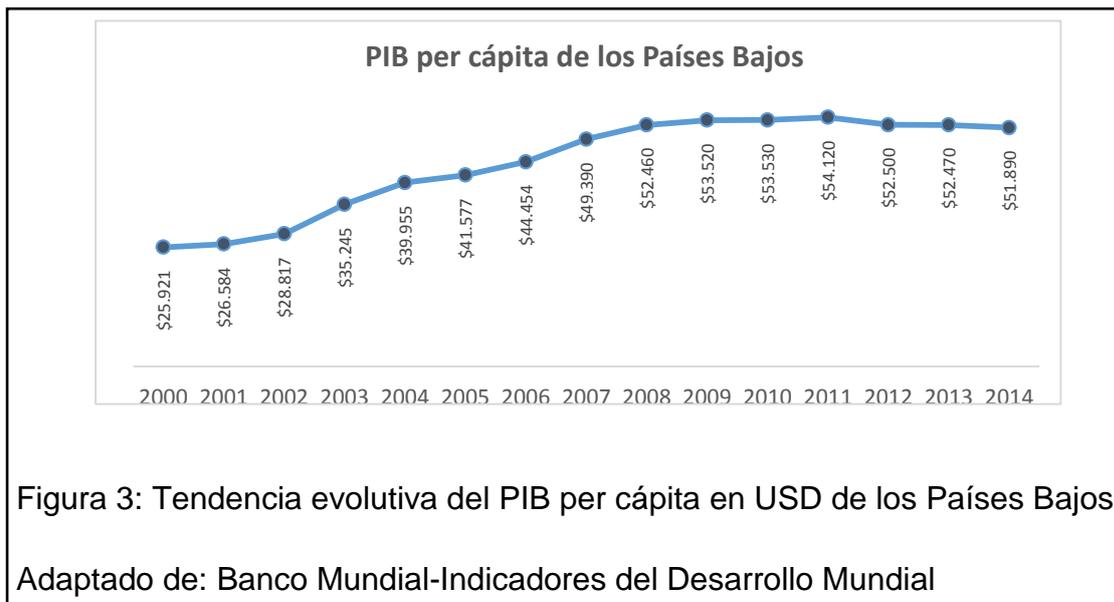
Según datos del Banco Mundial, Países Bajos se ubican como la 18va economía más grande del mundo en base a su PIB. A continuación un cuadro con datos de la evolución del PIB en Países Bajos:

Tabla 8: PIB per cápita de los Países Bajos en USD

Año	PIB per cápita
2000	\$ 25,921.10
2001	\$ 26,584.10
2002	\$ 28,817.30
2003	\$ 35,245.20
2004	\$ 39,954.60
2005	\$ 41,577.20
2006	\$ 44,454.00
2007	\$ 49,390.00
2008	\$ 52,460.00
2009	\$ 53,520.00
2010	\$ 53,530.00
2011	\$ 54,120.00
2012	\$ 52,500.00
2013	\$ 52,470.00
2014	\$ 51,890.00

Adaptado de: Banco Mundial-Indicadores del Desarrollo Mundial (Banco Mundial, 2014)

El crecimiento del PIB per cápita de Países Bajos es positivo en el periodo 2000 al 2014, en el cual la nación se vio afectada por la crisis hipotecaria y la crisis económica europea. Sin embargo desde el 2012 al 2014 el PIB per cápita holandés tuvo una tendencia positiva inferior a la del periodo 2000-2011, a pesar de esto Países Bajos demuestra una economía capaz de sobrellevar crisis. Ver Figura 5 sobre la tendencia evolutiva del PIB per cápita.



Es necesario analizar además el valor agregado proveniente de la industria al PIB holandés, ya que la nación es altamente industrializada y competitiva, por lo cual el valor agregado es representativo dentro en su PIB.

Tabla 9: Aportación de la Industria en USD y como porcentaje al PIB holandés

Año	Aportación Industria en USD al PIB	% Aportación Industria al PIB
2000	\$103,349,226,091.75	25
2001	\$106,522,818,792.00	25
2002	\$111,474,872,953.20	24
2003	\$137,020,225,733.52	24
2004	\$155,056,750,665.84	24
2005	\$161,365,766,303.52	24
2006	\$172,650,244,781.04	24
2007	\$199,955,463,550.56	24
2008	\$223,518,694,171.20	24
2009	\$188,767,456,353.96	22
2010	\$184,005,786,190.38	22
2011	\$196,626,603,184.44	22
2012	\$181,090,631,792.62	22
2013	\$187,778,657,432.08	22

Adaptado de: Banco Mundial-Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial, 2014)

La industria representa en promedio el 23% del PIB en el periodo de tiempo del 2000 al 2013. Tanto el porcentaje de representación como el valor en dólares aportado por la industria mantuvo una tendencia positiva desde 2000 hasta el 2008, a partir del 2009 debido a la crisis económica europea se evidencia una reducción de la aportación de la industria al PIB holandés.

Adicionalmente, se obtuvo datos de la industria de alimentos, bebidas y tabacos dentro de la cual se encuentra incluido el producto de exportación planteado. Dicha industria ha mantenido una tendencia de crecimiento positiva desde el año 2000 al 2008, demostrando ser uno de los componentes de la industria holandesa con mayor peso ponderativo para su PIB.

Tabla 10: Industria de Alimentos, bebidas y tabacos (% Valor agregado de la industrialización)

Año	Industria de alimentos, bebidas y tabacos (valor agregado % industrialización)	Industria de alimentos, bebidas y tabacos en USD\$ correspondientes al PIB
2000	17.10	\$11,169,157,562.19
2001	19.60	\$12,610,597,379.87
2002	18.80	\$12,574,365,669.12
2003	19.50	\$15,808,708,544.00
2004	18.90	\$17,217,113,952.06
2005	18.40	\$17,072,498,074.91
2006	18.50	\$17,700,246,970.16
2007	18.60	\$20,610,409,405.47
2008	18.20	\$21,526,712,904.47

Adaptado de: Banco Mundial-Indicadores de Desarrollo Mundial

Nota: Se analiza únicamente el periodo de tiempo desde el año 2000 hasta el año 2008 ya que no existen datos actualizados posteriores a dicha fecha en la base de datos del Banco Mundial.

Por último se analizará la inflación de Países Bajos, la cual es una de las más bajas en Europa. Desde el año 2009, posterior a la crisis económica, la inflación en Países Bajos estuvo aumentando hasta el 2013 pero manteniendo valores bajos; en el 2014 se logró contrarrestar esta tendencia y se obtuvo una inflación mínima de apenas 1.0.

Tabla 11: Inflación en Países Bajos

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	2.5	1.2	1.3	2.3	2.5	2.5	1.0

Adaptado de: Banco Mundial-Indicadores de Desarrollo Mundial

El Reino de los Países Bajos sin duda alguna posee una economía fuerte con un PIB en crecimiento constante, una industria también en crecimiento que componen una parte significativa de su PIB y una de las menores inflaciones en la Unión Europea, que a pesar de ser afectada por la crisis del año 2009, ha

sabido recomponerse y es actualmente una economía con una industria atractiva.

2.1.1.3 Análisis del ciclo de vida de la Industria de Países Bajos

La Industria de “Alimentos, Bebidas y Tabacos” en Países Bajos se encuentra en la etapa de crecimiento ya que existe un mercado masivo, con ventas crecientes, estables y con diversidad de productos; es importante mencionar que dentro de esta industria se encuentra incluida la industria del té.

En base a los indicadores presentados en la tabla número 8, así como en el resto de indicadores analizados anteriormente, se concluye que la industria de “Alimentos, Bebidas y Tabacos” está en crecimiento y es atractiva para el presente proyecto.

2.2 Estructura de la Industria

Dentro de la industria C107914, que pertenecen a la elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate e infusiones de hierbas, existen diversos productos que la conforman como:

Variedades de Té en General.-

Todos los tipos de té provienen de las hojas de la planta Camellia Sinensis, la diferencia de los mismos radica en los tipos de oxidación o ausencia de la misma. En base a esto se tiene:

1. Té Blanco: El té blanco es el más puro y menos procesado de todos los té, se elabora en base a hojas sueltas que poseen pequeños pelos plateados que otorgan su característico color claro y su sabor.
2. Té Negro: El té negro pasa por un proceso de fermentación en la cual sus hojas se oxidan, motivo por el cual es alto en cafeína y posee un color oscuro y un sabor fuerte.
3. Té Verde: El té verde posee más antioxidantes que el té negro, ambos provienen de la misma planta pero el proceso de fermentación

especializado del té verde hace que sus hojas solo se oxiden parcialmente, motivo por el cual conserva su color verde.

4. Té Oolong: También es conocido como Té Wu Long o Té Chino, es un tipo de té semi-fermentado que se obtiene al cruzar el té verde con el negro.

Variedades de Tés de Hierbas.-

Estos tipos de té no contienen hojas de la familia de la planta *Camellia Sinensis*, por lo que muchas veces para referirse a este tipo de tés se los llama tisanas. Los tés de hierbas se pueden dividir en tres categorías descritas a continuación.

1. Té de Rooibos: También llamado té rojo, está hecho de un arbusto rojo originario de Sudáfrica, este tipo de té no posee cafeína, contiene altos niveles de antioxidantes, vitaminas y minerales, así como propiedades anti-envejecimiento.
2. Té de Hierba Mate: Este tipo de té posee un sabor similar al café, esta variedad está hecha de las hojas y ramas de la planta de yerba mate.
3. Tés de Hierbas en General: Este tipo de tés son realizados de diferentes plantas, particularmente de aquellas con propiedades medicinales, ejemplos de estos tipos de té son el té de menta, manzanilla, cedrón, etc. Es dentro de esta categoría en la cual se encuentra ubicado el producto planteado; té elaborado a base de Ayahuasca.

Variedades de Tés Frutales.-

1. Tés Frutales en General: Este tipo de tés son realizados en base a diversas frutas y bayas, las cuales son deshidratadas y en ocasiones mezcladas con fragmentos de flores u otras hierbas.

El mercado ecuatoriano se encuentra explorando nuevos tipos de productos con los cuales expandir su cuota de mercado. También se puede evidenciar que la tendencia hacia productos orgánicos es también característica de la industria del té, grandes marcas como Honest perteneciente a The Coca Cola

Company, lanzó una nueva línea de bebidas de té embotelladas que es completamente orgánica, con cero calorías y libre de cafeína. (Coca Cola Company, 2015)

El mercado de té holandés, es particularmente avanzado en términos de la calidad del té que los consumidores exigen, la mayoría de las marcas de té en Países Bajos posee diversas certificaciones como: ISO 9000, Global G.A.P. Tea, Rainforest Alliance Certified Tea, Certificación Orgánica, Ethical Tea Partnership, entre otros. Este tipo de certificaciones buscan otorgar seguridad alimentaria al consumidor (productos elaborados en base a procesos establecidos de calidad). Se espera que para al finalizar el 2015, el 80% del té en Países Bajos posea algún tipo de certificación. (Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands, 2015)

2.2.1 Participación de Mercado de Ecuador

Para poder analizar la estructura de la industria productora de té ecuatoriana es necesario utilizar la subpartida arancelaria del producto: **1211909000**. Cabe recalcar que dicha partida pertenece al grupo de “---los demás” dentro del Arancel, por lo cual dentro de esta subpartida no solamente se encuentra la Ayahuasca, si no todas las otras plantas que no hayan sido detalladas dentro de las subpartidas anteriores. Teniendo en cuenta dichas consideraciones, los exportadores de dicha partida son los siguientes:

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
1211909000	LOS DEMÁS	BONILLA ESCUDERO MANUEL EMILIO
		CHEVEZ AUZ JORGE LUIS
		CIA. ECUATORIANA DEL TE C.A. CETA
		CORPORACION DE DESARROLLO GRUPPO SALINAS
		EXPORTADORA MARGUZ S.A.
		FAMILY FOOD ECUADOR S.A. FAMODECSA
		INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE C.A.
		LOPEZ PAUCAR EDWIN BENITO
		NAVARRO GUERRA RAMON EDUARDO
		PABLO FRANCISCO BELTRAN SANCHEZ
		PREFER S.A.
		PROYIMAR S.A.
		ROMO & SAENZ ASOCIADOS S.A.
		ROMO SOLINES ALFONSO JAVIER
		SILVA TIRADO EFREN XAVIER

Tabla 12: Exportadores ecuatorianos de la subpartida 1211.90.90.00

Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

Existen 15 exportadores que podrían considerarse como un riesgo potencial de competencia, sin embargo muchos de estos exportadores no figuran más como activos en la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Por otro parte, el análisis de la competencia por actividad económica de los sectores productivos presenta a 5 empresas involucradas en la industria de té conforme detallado a continuación.

Tabla 13: Análisis Comercializadores locales por actividad económica CIU por año

ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIU)													
Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AROMAMELIS CIA. LTDA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
COLCHONES AMERICANOS COLCAMERIC S.A.	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
COMERCIALIZADORA SANTA FE CIA. LTDA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GERAMA S.A.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOLDENTUMI S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
HIERBAS NATURALES Y MEDICINALES DE PUSUQUI S.A. HIERBAPUSUQUI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
INDUSTRIAS ECUATORIANAS COMERCIAL, DISTRIBUIDORA, IMPORTADORA CODIM S.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LA SUREÑITA SOCIEDAD ANONIMA	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SHUARCOSA S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	3	2	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Dentro de estas 5 empresas hay que diferenciar cuales son las que se dedican a la producción de bolsas de té como tal y las que comercializan bolsas de té de ayahuasca. Los resultados de esta investigación fueron:

Tabla 14: Segmentación de empresas productoras de bolsas de té en el Ecuador

Elaboran bolsas de Té	1.- Hierbas naturales y medicinales de Pusuquí S.A. 2.- La Sureñita S.A.
Elaboran bolsas de Té de Ayahuasca	Ninguna.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador.

La competencia no representa una amenaza fuerte puesto que de 5 compañías activas hasta el año 2012, solo 2 comercializan internamente la fabricación de bolsas de té y ninguna empresa local produce té de Ayahuasca.

La empresa Hierbas Pusuquí S.A. comercializa té de manzanilla, menta, hierba buena, canela, anís, entre otros sabores tradicionales; el precio por caja de té de cada una de sus variaciones es de US\$1,05, cada caja contiene 25 bolsas con un peso de 32g. La empresa Sureñita produce té de horchata, con un precio por caja de US\$2,10 y un contenido de 32g por bolsita de horchata.

Existen otras compañías que no están dentro de la base de datos de la Superintendencia de Compañías pero que constan dentro del directorio de Fedexpor, en el mismo se encuentran 25 empresas que exportan bajo la partida 121190; la más importantes y representativas debido a sus volúmenes de exportación son: CETCA Compañía Ecuatoriana del Té C.A. y la empresa Industria Lojana de Especerías ILE C.A.; los precios de los productos de té de CETCA e ILE en el mercado nacional son de \$2,09 y de \$1,10 respectivamente, respecto a sus exportaciones la mayoría de sus productos

exportados consisten en cajas de té de sabores tradicionales. Según Fedexpor, ninguna de estas dos empresas llega con sus productos a los Países Bajos.

El principal competidor actualmente es el té de Guayusa de la empresa RUNA, que está activa desde hace 5 años y exporta su producto principalmente a Estados Unidos y a ciertos países europeos como: Francia, Alemania y próximamente a Rusia según Francisco Mantilla gerente general de Runatarpuna en una entrevista a diario El Telégrafo. RUNA también comercializa sus productos en el mercado local, a un precio de US\$2,50 por caja la cual contiene en su interior 20 bolsas de té.

En el caso de productos sustitutos se encuentra el café. Empresas como Cafecom S.A. exporta a países como Inglaterra, Colombia, Perú productos como café en bolsas de papel filtro, café lojano, café descafeinado y café regular. Los precios nacionales son los siguientes: \$1,30 por el café en bolsitas de papel filtro de 100g, \$5,60 por el café lojano de 400g, por el café descafeinado de 100g \$3,00 y por el café regular de 100g es de \$2,90. También forman parte de los productos sustitos bebidas carbonatadas, jugos, botellas de agua, entre otros.

En conclusión se puede determinar que no existe competencia directa ya que ninguna empresa local que produce y/o exporta té de Ayahuasca; mientras que formarían parte de la competencia indirecta todas las empresas mencionadas anteriormente, que al ser varias conforman una competencia fragmentada.

2.2.2 Participación de Mercado de Países Bajos

Países Bajos es un consumidor medio de té en la Unión Europea (EU), con una cuota de mercado del 3,2% del total consumo de dicho producto en el bloque económico. Un factor trascendental para el presente proyecto es que Países Bajos no posee producción doméstica de té y por lo tanto depende en su totalidad de sus importaciones. Esto representa un océano azul para empresas que busquen proveer a dicha nación de té, particularmente si se trata de variaciones exóticas de té pues mayormente demandados. (Central Bureau Statistics-Ministry of Foreign Affairs, 2014)

El consumo de té en Países Bajos ha mantenido una tendencia positiva hacia el alza en los últimos años, lo cual establece un marco sumamente favorable para el presente plan de negocios. En el año 2010, Países Bajos fue el sexto mayor importador de té en la UE (Unión Europea), importando un total de 7,700 toneladas, lo que representa el 4,9% de las importaciones totales de la UE en términos de volumen para dicho año. La industria de alimentos y bebidas es una de las industrias más grandes de Países Bajos, esta representa alrededor del 25% de las ventas totales de la industria holandesa. (Central Bureau Statistics-Ministry of Foreign Affairs, 2014)

Países Bajos importa el 82% de sus suministros de té (particularmente té verde) directamente de países en desarrollo. Hasta el momento China, India y Vietnam son los principales proveedores de té a los Países Bajos; representando el 59%, 9,4% y 8,7% del volumen de las importaciones totales, respectivamente.

Las principales marcas de té en el mercado holandés son las siguientes:

Tabla 15: Principales marcas competidoras en el mercado de té en Países Bajos

Marca	Empresa dueña de la Marca
PICKWICK	Sara Lee
LIPTON	Unilever
TWININGS LONDON TEA	Associated British Foods
VAN REES	Van Rees Group

Adaptado de: Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

En el 2010, Pickwick representó el 50% de las ventas del mercado minorista de té y Lipton el 10% de dicha cuota de mercado. También son importantes las marcas propias de las principales cadenas de supermercados.

Los principales comercializadores en el mercado del té holandés son los siguientes:

1. Sara Lee: líder del mercado, maneja importaciones de té con certificación de Rainforest Alliance Tea.

2. Unilever: comercializador de té bajo la marca Lipton Tea, también posee certificación de Rainforest Alliance Tea.
3. Van Rees: comercializador y productor de té.
4. Tres Mollen: comercializador de té que también proveen de té bajo etiquetas privadas externas.
5. Broektea: comercializador de té especializado en importaciones de té con certificaciones de comercio justo y de producto orgánico.
6. Doens: comercializador de productos orgánicos (granos, frutos secos, aceites vegetales, especias, vegetales secos)
7. Simon Levelt: tiendas especializadas en café y té, particularmente con productos que hayan sido producidos de forma sostenibles.

Existen diversas marcas de té en el mercado de Países Bajos, e incluso a pesar de que son 4 las principales marcas que acaparan la mayor cantidad de cuota de mercado, puede considerarse a la industria del té de Países Bajos como Fragmentada, es importante recalcar que ninguna de las empresas mencionada anteriormente producen Te de Ayahuasca, por lo cual no existe competencia directa en dicha nación.

2.2.3. Cadena de Valor de la Industria

Para describir la cadena de valor de la industria, se ha tomado como base el modelo planteado por Michael Porter en su libro "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". En base a este modelo se describen a continuación las actividades de la industria del té:

Tabla 16: Cadena de Valor de la Industria: Actividades Primarias

<u>ACTIVIDADES PRIMARIAS</u>
<p>A. Logística Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Recepción de mercadería y servicios de los proveedores.
<p>B. Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Todas las actividades de la fabricación del producto, como el secado, esterilizado, triturado, envasado y empaquetado.
<p>C. Logística Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actividades de almacenamiento del producto y distribución hasta el consumidor final.
<p>D. Marketing y Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planes de marketing para dar a conocer el producto, marketing mix, selección del precio, empaque y publicidad adecuados.
<p>E. Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Feedback, servicio post-venta.

Dentro de las actividades secundarias o de soporte se tiene las siguientes:

Tabla 17: Cadena de Valor de la Industria: Actividades Secundarias o de Apoyo

<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO</u>
<p>A. Infraestructura de la Empresa: Manejo contable de la empresa, planificación de adquisiciones y control de las instalaciones para el desarrollo de actividades, planeamiento, control y supervisión de las actividades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contabilidad ❖ Instalaciones ❖ Planificación y Control
<p>B. Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Búsqueda, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal.
<p>C. Desarrollo Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo e investigación para mejoramiento del producto y apoyo a las demás actividades de la empresa
<p>D. Abastecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de compra de materia prima y equipos necesarios para la elaboración del producto.

2.3 Análisis PESTEL

2.3.1 Análisis PESTEL Ecuador

2.3.1.1 Factores Políticos

Según Ramiro Álvarez Santamaría, en una publicación para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Ecuador, se define al país como un Estado Constitucional de Derechos en la Constitución realizada en el año 2008 en la Ciudad de Montecristi-Manabí. El actual presidente del Ecuador es el Economista Rafael Corre Delgado, elegido por votación electoral y declarado mandatario de la República del Ecuador el 15 de enero del 2007. El país ha pasado por muchos procesos de derrocamientos de presidentes antes del

periodo presidencial del presidente Correa, sin embargo en la actualidad se puede decir que el Ecuador mantiene estabilidad política desde hace 8 años.

Las políticas comerciales tomadas por el actual gobierno han sido en su mayoría favorecedoras para la industria manufacturera. El gobierno generó el “Plan del Buen Vivir 2013-2017”, dentro del cual uno de los objetivos es impulsar la transformación de la matriz productiva de la nación; para esto el gobierno busca fomentar la diversificación de la producción, sustitución de las importaciones por producto nacional, aumento de los montos de exportación y la generación de valor agregado en los bienes y servicios mediante la elaboración de una extensión del programa “KNOWLEDGE SHARING PROGRAM” (KSP) de Corea del Sur, para convertir a la industria primaria en una industria ofertante de productos finalizados y alto valor agregado.

El gobierno ecuatoriano estableció la normativa del COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones) para definir los sectores productivos priorizados y las industrias estratégicas. La industria “Alimentos Frescos y Procesados” forma parte de los sectores priorizados. (Jaramillo, 2014, pág. 10)

Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), los sectores productivos priorizados pueden acceder a ciertos beneficios como: reducción de papeleo requerido para la exportación, la devolución del porcentaje de Valor Agregado que se aporta con la exportación del producto, devolución simplificada de impuestos (Drawback), asesoramiento gratuito para emprendedores y exportadores, entre otros. (Ministerio de Productividad, Empleo y Competitividad, 2013)

Otro factor importante es la extensión del Sistema General de Preferencias (SGP Plus) entre la Unión Europea y Ecuador, el cual permitirá el ingreso de productos ecuatorianos a la Unión Europea con exención o reducción de aranceles, el acuerdo aún no ha sido ratificado pero las negociaciones ya fueron iniciadas y el Ecuador continuará recibiendo dichos beneficios en el 2015 mientras duren las negociaciones. En conclusión, las políticas comerciales implementadas son favorables para la exportación de té de Ayahuasca.

2.3.1.2 Factores Económicos

El Ecuador ha tenido una economía bastante dinámica, en los últimos 5 años el PIB ecuatoriano ha mantenido un crecimiento constante. De hecho, si se compara al Ecuador con el resto de Latinoamérica, la tasa promedio de crecimiento del PIB ecuatoriano desde el 2007 al 2013 fue de 4.3, lo cual es superior a la tasa promedio del crecimiento del PIB de Latinoamérica, la cual fue de 3.5 en ese mismo período. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Al analizar la balanza comercial ecuatoriana se evidencia que el Ecuador es un país deficitario; las importaciones son mayores a las exportaciones. La balanza comercial ecuatoriana está compuesta por 2 partes: Petrolera y No Petrolera. La primera posee superávits, sin embargo la segunda es altamente deficitaria. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El Ecuador es aún un país que exporta principalmente materia prima y productos con escaso valor agregado, mientras importa productos altamente industrializados. La Balanza Comercial No Petrolera aumentó su déficit del 2011 al 2013, pero para el 2014 dicho déficit disminuyó en alrededor del 21%; la Balanza Comercial en sí disminuyó su déficit un 0.9% en ese mismo año, esto se debe a esfuerzos gubernamentales por promover las exportaciones no petroleras (que aumentaron un 8.77% del 2011 al 2013) y a las altas barreras arancelarias y no arancelarias, así como salvaguardias, impuestas para disminuir las importaciones.

La inflación en Ecuador en promedio en el periodo del 2006 al 2014 es de 4,3%; en el 2014 se presentó la inflación más baja en los últimos ocho años que fue del 2.70; acorde a un análisis presentado por el Banco Central del Ecuador, el Ecuador es el cuarto país con menor inflación anual de una lista de 17 países latinoamericanos. La inflación actual de 2015 es 3,53%; (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015).

El Ecuador posee una economía que presenta crecimiento en su PIB, el déficit de su Balanza Comercial se encuentra reduciendo y su inflación es baja

comparada con otros países de la región, dicho escenario plantea un marco positivo para el plan de negocios planteado.

2.3.1.3 Factores Sociales

En base al Decreto Ejecutivo del 15 de Enero del 2007, se crea el Ministerio de Cultura bajo el gobierno del presidente Correa, se declara además que el desarrollo cultural sea una política de estado; el Ecuador es un país multi-étnico y multi-cultural con una población actual de aproximadamente 16 millones de habitantes, sin embargo no son cifras oficiales por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (FLACSO ANDES, 2007)

Adicionalmente según un análisis publicado por el diario mexicano “El Financiero” en Abril del 2014, el Ecuador se encuentra en noveno lugar ¹en progreso social dentro de una lista de 22 países latinoamericanos. Acorde al último censo del 2010, la población ecuatoriana se concentra en un 61% en zonas urbanas y el territorio ecuatoriano cuanta con alrededor de 14 nacionalidades indígenas y 18 pueblos Kichuas. (FLACSO ANDES, 2007)

Según un informe presentado por elaborado por el INEC acerca de los Indicadores Laborales el empleo adecuado en la nación se ha mantenido en su mayoría en crecimiento, particularmente por la apertura de diversas plazas de trabajo en el sector público, a excepción del año 2009 por la afectación de la crisis económica mundial y tanto el empleo inadecuado, de 46.7% en el 2014, como el desempleo, de 3.8% en el 2014, han disminuido en los últimos años.

¹ El análisis elaborado y publicado por parte del diario mexicano “El Financiero” afirma que Ecuador está en el noveno lugar en progreso social, tomando en cuenta variables como educación, seguridad, salud y cultura.

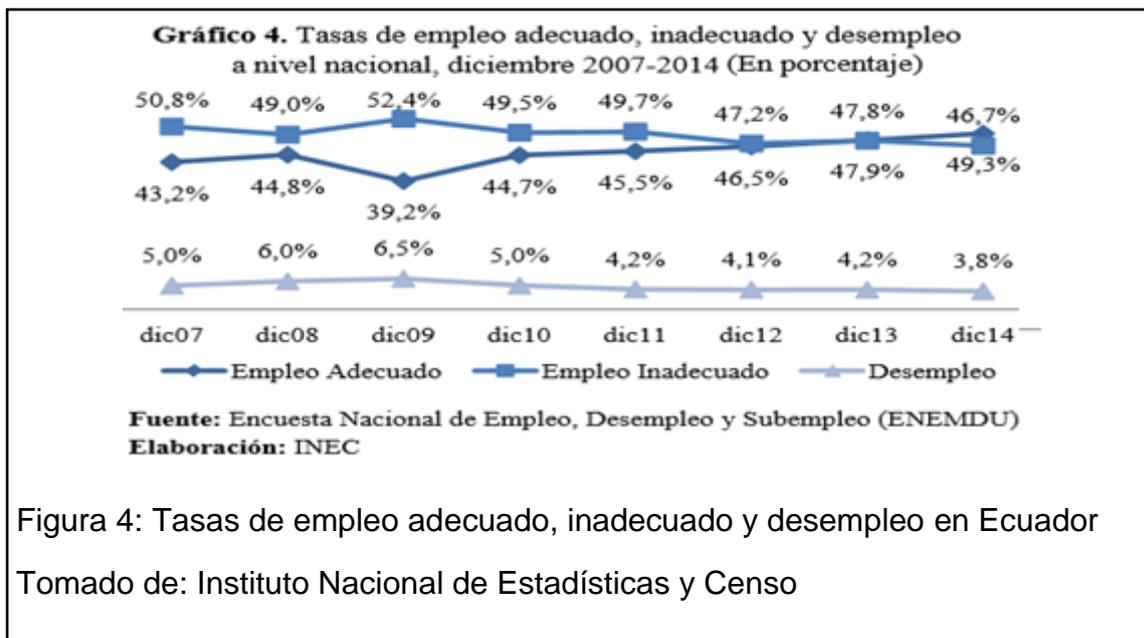


Figura 4: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo en Ecuador
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Los datos de desempleo, empleo adecuado y empleo inadecuado permiten concluir que en el mercado laboral ecuatoriano sí es posible encontrar individuos dispuestos a trabajar y por lo tanto la contratación de personal no representa una dificultad latente para la realización del presente proyecto.

En cuanto a los datos de pobreza en el país, en base a una publicación de la revista Gestión, edición 40 de Junio/Julio del 2014 que presente datos oficiales del INEC, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 18: Tasas de pobreza y extrema pobreza nacional de Ecuador

<u>Pobreza</u>		<u>Extrema Pobreza</u>	
2012	2013	2012	2013
27,31%	25,55%	11,18%	8,61%

Adaptado de: Revista Gestión-INEC

La pobreza disminuyó alrededor de 4,76 puntos porcentuales del 2012 al 2013, esto significa que existió un crecimiento social y una mejoría en la calidad de vida, de igual manera la pobreza extrema del país ha reducido considerablemente del 2012 al 2013.

La reducción de la pobreza se encuentra relacionada de forma inversa con el crecimiento económico de una nación, por lo que tendencia a la baja de la pobreza viene de la mano con crecimiento económico del país lo cual es favorable para este proyecto.

2.3.1.4 Factores Tecnológicos

En el Ecuador, según cifras del INEC, el 36% de la población (5'679,000 ecuatorianos) utilizan internet como fuente de información, el gobierno ecuatoriano ha impulsado la creación y actualización de plataformas virtuales con información relevante de diversos sectores. Los principales portales de información para emprendedores son los siguientes:

1.- Ministerio de Industrias y Productividad: (<http://aplicaciones.mipro.gob.ec/sim/frontEnd/index.php>) En esta página existe un enlace llamado "sistema de inteligencia de mercado" en donde se puede encontrar información acerca de la evolución del comercio exterior utilizando una subpartida arancelaria, se puede filtrar además la información por industrias.

2.- Exportafacil: (<http://www.exportafacil.gob.ec/>) A esta plataforma pueden acceder empresas y personas naturales con RUC que realicen exportaciones. Es necesario registrar previamente el RUC como exportador, para posteriormente ingresar una solicitud en Exportafacil y llenar una Declaración Aduanera Simple (DAS) para finalizar el proceso. Una vez registrado se puede acceder al cotizador de envíos, rastreo de envíos y ayuda al exportador.

3.- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: (<https://www.ecuadoroferta.ec/ecuadoroferta/>) Esta plataforma fue creada en conjunto con la Empresa Pública Correos del Ecuador para promocionar los productos exportables del país para que sean vendidos online mediante esta herramienta de forma totalmente segura para el vendedor y comprador; el registro para esta herramienta es gratuito.

Respecto a la tecnología disponible, específicamente maquinaria para la producción del té, el mercado nacional no oferta la maquinaria requerida por lo que será necesario importarlas, sin la resolución N°002-2015 del COPCI, las

maquinarias agrícolas, hortícolas o forestales (subpartida arancelaria 820840) ingresan al país sin la aplicación de salvaguardas.

En conclusión, existe la tecnología necesaria para poner en marcha el proyecto, en cuanto a la maquinaria que necesita ser importada no existen impedimentos a dichas importaciones.

2.3.1.5 Factores Regulatorios o Legales

En el Ecuador no existe ninguna tasa arancelaria a pagar por la realización de exportaciones, sin embargo si es necesario registrarse como Operador de Comercio Exterior (OCE) y obtener una memoria flash denominada Tóken adquirida en el Banco Central del Ecuador que actúa como una firma electrónica, para poder ingresar por internet al portar Ecuapass en donde se realizaran las Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE). Adicionalmente, al ofertar un producto con certificación orgánica se necesitará realizar los siguientes pasos para su obtención:

PASO 1
SOLICITAR REGISTRO DE OPERADOR: Agrocalidad lleva el registro de los siguientes operadores orgánicos:

Registro de Operador Orgánico (Productor)
 Registro de Operador Orgánico (Procesadora, Comercializador)
 Registro de Recolector Silvestre Registro de Inspector
 Registro de Agencia Certificadora

PASO 2
APROBAR REGISTRO: Agrocalidad aprueba o rechaza, según la información detallada en el formulario de registro. La aprobación se realiza en un plazo 30 días según la normativa vigente.

PASO 3
OBTENER CERTIFICACIÓN: Este proceso involucra una inspección y aprobación del establecimiento (productor, procesador, comercializador) por parte de una de las 5 certificadoras autorizadas por Agrocalidad en el país:

<p>a) BCS ÖKO - GARANTIE CIA. LTDA. Sitio Web: www.bcsecuador.com</p> <p>Planta Central – Riobamba Teléfono: 032910333 / 032910253 Correo electrónico: info@bcsecuador.com</p> <p>Sucursal Machala Teléfono: 072983876 Correo electrónico: isolano@bcsecuador.com</p>	<p>c) CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES CERES ECUADOR CIA. LTDA. Sitio Web: www.ceresecuador-cert.com</p> <p>Centro de Operaciones – Guayaquil Teléfono: 046045570 / 085086462 Correo electrónico: info@ceresecuador-cert.com</p> <p>Oficinas – Quito Teléfono: 085086462 Correo electrónico: infoquito@ceresecuador-cert.com</p>	
<p>b) ECOCERT ECUADOR S. A. Sitio Web: www.ecocertecuador.net</p> <p>Gerencia – Guayaquil Teléfono: 042561253 / 093038887</p>	<p>e) CONTROL UNION PERU S.A.C. Sitio Web: www.cuecuador.com</p> <p>Oficinas – Guayaquil Teléfono: 042393399 Correo electrónico: ezapater@cuecuador.com</p>	<p>f) QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS) ECUADOR Sitio Web: www.qcsecuador.com</p> <p>Oficinas – Quito Teléfono: 022456954 Correo electrónico: info@qcsecuador.com</p>

d) ICEA, INSTITUTO PARA LA CERTIFICACION Ética y Ambiental.
 Sitio Web: www.icea.com.ec
 Oficinas – Quito
 Teléfono: 02243-7249 Ext. 210
 Correo electrónico: lopez.alexandra@icea.com.ec

Figura 5: Requisitos para exportar productos orgánicos

Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Es importante mencionar que previo al registro como OCE se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en la Superintendencia de Rentas Internas y que cuando se realice una exportación en el Ecuapass se debe registrar los documentos de acompañamiento necesarios como: Factura Comercial, Lista de Empaque y si aplica Certificado de Origen y Registro Sanitario para el caso de alimentos procesados.



PASO 1
REGISTRO EN EL ECUAPASS:
 El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en ECUAPASS como exportador a través del sitio web: <https://portal.aduana.gob.ec/>, en la opción "Solicitud de Uso".
 (Para registrarse en Ecuapass deberá contar previamente con la firma digital o TOKEN)

PASO 2
GENERACIÓN DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN DJO:
 Dentro de ECUAPASS, debe ingresar al menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de DJO". El usuario deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistemática, si el producto cumple con las normas de origen establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes. La DJO tiene una duración de 2 años.

PASO 3
GENERACIÓN DEL CERTIFICADO DE ORIGEN:
 Si va a exportar a Estados Unidos de América, Unión Europea, Terceros Países, SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO.
 El exportador debe ingresar en ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de CO", completar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.
 Si va a exportar a países de la CAN, ALADI O MERCUSUR, el Certificado de Origen puede ser emitido por las siguientes entidades habilitadas:
 Cámara de Industrias y Producción, Cámara de Industrias de Guayaquil, Cámara de Industrias de Tungurahua, Cámara de Industrias de Manta, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio de Machala, Cámara de Industrias de Cuenca, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de la Pequeña Industria del Carchi y FEDEXPOR.
 El exportador deberá seguir el procedimiento de la entidad seleccionada, llenar el formulario y presentar documentación solicitada, para posteriormente retirar el certificado físico. (Próximamente las entidades habilitadas entrarán dentro ECUAPASS).

NOTA
 Este procedimiento se exceptúa para los productos de pesca, acuicultura e hidrocarburos, para cuales los entes emisores son la Subsecretaría de Pesca (MAGAP), Subsecretaría de Acuicultura (MAGAP) y Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero del Ecuador - ARCH, respectivamente.

Figura 6: Requisitos para la obtención de Certificado de Origen

Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Adicionalmente la Superintendencia de Rentas Internas (SRI), en base a la Ley de Régimen Tributario Interno - Art. 72, menciona que los exportadores que paguen impuesto al valor agregado (IVA) por la importación de bienes (materia prima, activos fijos, etc) que vayan a ser utilizados para la transformación de productos que posteriormente serán exportados, tienen derecho a la devolución de dicho impuesto en un plazo máximo de 90 días. (Superintendencia de Rentas Internas, 2015). Por lo tanto sí existe un marco favorable para los exportadores ecuatorianos, así como incentivos a las exportaciones y mejoría de condiciones en sus procesos, lo cual es positivo para este plan de negocios.

2.3.1.6. Factores Ecológicos

Las exportaciones ecuatorianas de productos vegetales deben contar con un Certificado Fitosanitario de Exportación, lo que asegura que los productos de exportación ecuatorianos se encuentran libres de plagas y/o cualquier virus. Se debe presentar exámenes de laboratorio y certificados de fumigación para su validez a la emisora de este certificado que es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD), que califica y emite dichas certificaciones basándose en estándares internacionales de calidad. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro, 2015)

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) "...las evidencias muestran que, con la demanda sobrepasando a la producción, el comercio de los productos orgánicos en los países desarrollados es relativamente significativo." (FAO, 2002). La producción de té de Ayahuasca a ser exportado será orgánica, por lo que al no utilizar insecticidas, plaguicidas y fertilizantes que sean artificiales, la producción de la Ayahuasca será amigable con el medio ambiente y evitará la corrosión del suelo. Los productos orgánicos ecuatorianos están aumentando su cuota de mercado en los últimos años, lo cual es evidencia de que existe una nueva ola de conciencia ecológica en el país. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

2.3.2 Análisis PESTEL Países Bajos

2.3.2.1 Factores Políticos

Países Bajos es miembro de la Unión Europea, de hecho es uno de los países fundadores de dicha unión, a pesar de esto Países Bajos es usualmente confundido con Holanda, en primera instancia se debe aclarar que Holanda, si bien es el principal país constituyente del Reino de los Países Bajos, no es un sinónimo del mismo, el Reino de los Países Bajos está conformado por diversos países y su nombre se debe a que una cuarta parte de dicha nación se sitúa al por debajo o al nivel del mar, la capital de esta nación es Ámsterdam.

El Reino de los Países Bajos es una monarquía constitucional, lo que significa que la posición del Monarca o Rey es establecida por la constitución; la constitución de Países Bajos establece que el gobierno está conformado por el Rey y los Ministros en conjunto. Desde el año 1848, la Constitución del Países Bajos ha determinado regirse bajo un sistema al que denominan de “Responsabilidad Ministerial”, estableciendo así que son los ministros y no el monarca, los responsables de los actos del gobierno y la política gubernamental designada.

El actual Monarca, quien ocupa dicho cargo desde el año 2013, es Guillermo Alejandro de los Países Bajos (Willem-Alexander of the Netherlands), el Primer Ministro actual es Mark Rutte, quien posee dicha posición desde el año 2010. En Países Bajos, el máximo periodo de ocupación del cargo de ministro es de 5 años, culminado ese periodo ocuparán dicha posición los nuevos representantes elegidos en procesos electorales democráticos y durante los últimos 47 años, Países Bajos se ha caracterizado por periodos de gobiernos efectuados sin percances.

En base al Índice de Democracia publicado por The Economist, para el año 2014 Países Bajos fue el décimo país más democrático del mundo, esta nación es reconocida por su estabilidad política y eficiente organización, este entorno de estabilidad es positivo para posibles inversionistas.

Países Bajos no solo es una nación políticamente estable, posee una de las economías más abiertas del mundo, lo que se traduce en un entorno propio para los negocios internacionales; en base al Índice “Doing Business” presentado por el Banco Mundial, en el cual se calcula la facilidad de hacer negocios con diversos países en base a variables específicas, Países Bajos en el presente año 2015, posee el rango del país número 25 en la facilidad para hacer negocios y está categorizado como una nación de altos ingresos.

Las políticas implementadas por el gobierno holandés también son favorables para la industria dentro de la cual se clasifica el presente proyecto, existen organismos gubernamentales creados específicamente para ayudar a exportadores ubicados en países en desarrollo a comercializar sus productos

en esta nación. Este es el caso del organismo CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries), CBI es un centro que promueve las importaciones realizadas que provienen de países en desarrollo, el mismo es administrado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Países Bajos y ayuda a países en desarrollo mediante diversos servicios que facilitan los procesos de exportación, como lo son entrenamiento a nuevos empresarios en materia de exportaciones, desarrollo institucional, desarrollo de recursos humanos, inteligencia de mercados, etc. La ayuda otorgada por este centro se la otorga a 48 países, incluido el Ecuador, y es especializada para 27 sectores, incluido el sector de productos alimenticios.

Adicionalmente, ya que Países Bajos es miembro de la Unión Europea, la negociaciones para la ratificación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP Plus), provee a Ecuador, como país en desarrollo, acceso a tasas arancelarias preferenciales al momento de exportar sus productos a Países Bajos, mientras se realizan las negociaciones en el 2015, se ha extendido a este beneficio para que no deje de ser percibido por el Ecuador.

Existen además otros centros que facilitan la comercialización del presente producto de exportación, como el centro ICEERS (International Center For Ethnobotanical Education, Research & Service), este centro busca promover el uso de las plantas Ayahuasca e Iboga como herramientas naturales medicinales, ICEERS otorga información objetiva sobre la Ayahuasca, documentos de Investigación Científica y argumentos de defensa legal a comercializadores de productos que posean Ayahuasca para facilitar el ingreso de dichos productos a Países Bajos; sus oficinas en dicho país están ubicadas en la ciudad de Halsteren y desde el año 2010 este centro ha sido reconocido por el gobierno de Países Bajos como una fundación sin ánimo de lucro.

2.3.2.2 Factores Económicos

La economía de Países Bajos, en base a su Producto Interno Bruto per cápita (PIB), está catalogada como la número 12 en el mundo, siendo así uno de las más importantes a nivel global, a pesar de esto durante los últimos 10 años se

ha evidenciado como el proceso de crecimiento del PIB per cápita de esta nación ha variado con fluctuaciones importantes.

Desde el año 2003 al año 2008 el PIB per cápita de Países Bajos creció positivamente, la tendencia siempre al alza caracterizó este periodo, sin embargo en el año 2009, Países Bajos presentó una contracción, en este año la crisis financiera global que había iniciado desde el 2007 alcanzó su ápice, afectando en gran medida a países desarrollados, particularmente a Estados Unidos y a Europa. En los dos siguientes años la nación logra volver a tener un crecimiento positivo a pesar de pequeño, pero en el 2012 y 2013 la Crisis de la Zona Euro afectó en gran medida a esta nación, debido a que Países Bajos depende en gran medida del comercio exterior, la falta de dinamismo en los mercados afectó a su economía. Adicionalmente, debido a la incapacidad de pago de la deuda pública adquirida por Portugal, Chipre, Irlanda y Grecia, el Mecanismo Europeo de Estabilidad implementó una serie de medidas y reajustes económicos austeros que afectaron a toda la zona euro; entre ellos importantes recortes presupuestarios que afectaron a los ciudadanos e hicieron palpables los efectos de la recesión económica.

Tabla 19: Tasa de Crecimiento del PIB Nominal, Valor en Dólares Americanos del PIB Nominal y Per Cápita de Países Bajos

Año	PIB Nominal (US\$)	Tasa de Crecimiento PIB Nominal	PIB Per Cápita (US\$)
2003	570,917,607,223.5	0.27%	35,186.87
2004	646,069,794,441.0	1.86%	39,680.54
2005	672,357,359,598.1	2.25%	41,198.70
2006	719,376,019,921.2	3.82%	44,009.03
2007	833,147,764,794.4	4.20%	50,858.46
2008	931,327,892,379.8	2,08%	56,630.85
2009	858,033,892,517.9	-3.30%	51,906.46
2010	836,389,937,229.2	1.07%	50,338.25
2011	893,757,287,201.7	1.66%	53,540.61
2012	823,139,235,421.0	-1.59%	49,128.09
2013	853,539,351,964.5	-0.73%	50,793.14
2014	869,508,125,480.0	0.90%	51,590.00

Adaptado de: The WorldBank

Otro aspecto relevante de a ser analizado en Países Bajos es su balanza comercial, la nación se ha caracterizado en los últimos 10 años por mantener una tendencia positiva en el aumento de sus exportaciones. Fue el 2009, el único año en el cual las exportaciones de bienes y servicios como porcentaje del PIB bajaron, evento explicado por auge de la crisis global financiera, en el resto de años la tendencia ha seguido siendo al alza y para el 2013, cerca del 83% del producto interno bruto de Países Bajos fue exportado.

Tabla 20: Exportaciones de Bienes y Servicios como porcentaje del PIB de Países Bajos e Índice de Valor de las Exportaciones

Año	Exportaciones de Bienes y Servicios (% del PIB)	Índice de Valor de las Exportaciones 2000 = 100 (FOB US\$)
2003	60.0%	127.3
2004	63.4%	153.7
2005	66.4%	174.7
2006	69.3%	199.4
2007	71.0%	236.8
2008	71.9%	274.3
2009	63.9%	214.1
2010	72.0%	246.9
2011	77.4%	286.9
2012	82.0%	281.2
2013	82.9%	285.3

Adaptado de: The WorldBank

En base a las importaciones, las mismas también se caracterizan por mantener una tendencia hacia el alza, con excepción del año 2009, en el cual debido crisis global financiera las economías de diversos países decrecieron, lo que incide en menor producción, menor exportación y menor ingreso de capital utilizado en importaciones, adicional a las políticas proteccionistas establecidas.

Tabla 21: Importaciones de Bienes y Servicios como porcentaje del PIB de Países Bajos e Índice de Valor de las Importaciones

Año	Importaciones de Bienes y Servicios (% del PIB)	Índice de valor de las Importaciones 2000 = 100 (CIF US\$)
2003	53.5%	121.6
2004	56.1%	146.8
2005	58.3%	167.1
2006	61.2%	191.4
2007	62.4%	226.3
2008	63.6%	266.8
2009	56.4%	203.5
2010	63.6%	237.2
2011	68.8%	275.1
2012	72.9%	271.1
2013	72.6%	271.1

Adaptado de: The WorldBank

Se puede evidenciar entonces que Países Bajos durante los últimos 10 años ha poseído una Balanza Comercial positiva, al tener un superávit comercial, sus exportaciones superan a sus importaciones, esto ha caracterizado siempre ha esta nación debido a su alto nivel de industrialización. A pesar de esto, en los últimos 10 años la Balanza Comercial de Países Bajos no ha sido negativa.

La inflación en Holanda se ha caracterizado por siempre por ser una de las más bajas entre los países de la zona euro. En Países Bajos las categorías más importantes en el índice de precios al consumidor son: agua, gas, vivienda y electricidad, ya que el 24,5% del peso total del ingreso de los ciudadanos se dirige a este segmento, en segundo lugar se encuentra la salud, educación y otros bienes y servicios que representan el 20,8% del peso total, posteriormente se encuentra el transporte con el 11,6%, los alimentos y las bebidas no alcohólicas representan el 11,3%, entre otros. Los mayores incrementos en las tasas de inflación se registraron en los años 2008, 2011, 2012 y 2013.

Para el año 2014 las tasas de la inflación se redujeron en gran medida, alcanzando apenas un 1.0%, lo cual es positivo, ya que menores tasas de inflación incurren en menores costos de exportación, ya que los precios por

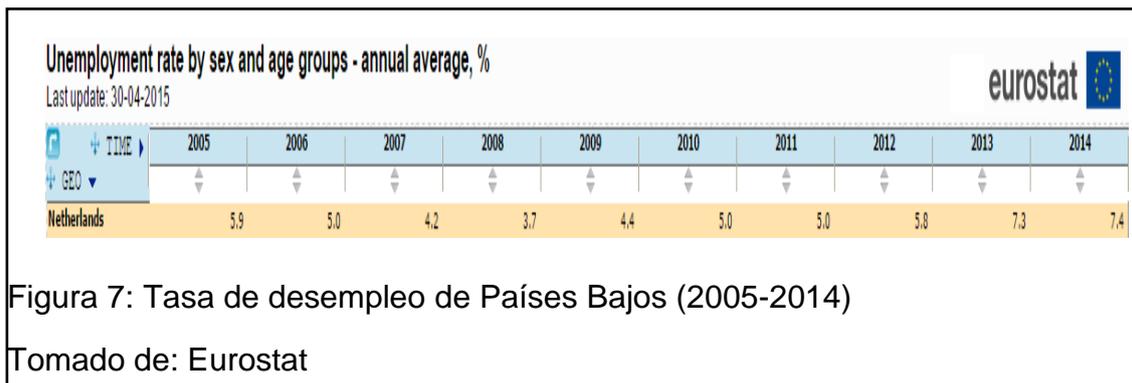
servicios de bróker, intermediarios o distribuidores locales no se elevarán en niveles altos que afectan la brecha costos/beneficio; adicionalmente, una baja inflación es positiva para el precio de venta, al mantener los precios de venta en base a lo planificado, se evita que aumentos representativos de precios afecten al consumidor, haciendo que el mismo opte por productos sustitutos. (Oficina Comercial de Ecuador en Holanda, 2012)

2.3.1.3 Factores Sociales

Países Bajos posee actualmente una población estimada de 16.8 millones de habitantes, la mayoría de la población de esta nación es de origen holandés, aproximadamente el 80.9%, entre otros grupos étnicos figuran aquellos de origen indonesio con 2.4%, alemanes con 2.4%, turcos con 2.2%, provenientes de Surinam con 2.0%, marroquíes con el 1.9%, entre otros.

Según el Índice para Una Mejor Vida publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), el ingreso familiar disponible ajustado neto promedio per cápita es de US\$ 27,888.00 al año, este valor es superior al promedio de ingreso familiar de los países analizados en OCDE, cuyo ingreso promedio es US\$ 25,908.00 al año. A pesar de esto la brecha entre la fracción más rica y más pobres de la población sigue siendo considerable. (OECD, 2015)

En cuanto al empleo, el 74% de la población, situados en rangos de edad de entre 15 y 64 años, poseen un trabajo remunerado. La Tasa de Desempleo de Países Bajos, para ambos géneros y todas las edades publicada por Eurostat ha ido incrementando en los últimos años, con su variación más notoria en los años 2013 y 2012.



En cuanto al Índice de Pobreza, según datos publicados por el Instituto de Estadísticas de Países Bajos- CBS (CBS Statistics Netherlands) y la Agencia Central de Inteligencia (CIA), ha aumentado en el año 2003 el porcentaje de personas en Países Bajos que vivían por debajo de la línea de pobreza el mismo era de pobreza era del 9.1%, para el 2005 ese porcentaje aumentó al 10.5%. Un factor que influyó directamente en el incremento de este índice fueron las crisis financieras que afectaron a la población en forma de recortes presupuestarios, pérdidas de empleos, mayor inflación, etc. A pesar de este incremento, Países Bajos continúa a ser una de las naciones con índices de pobreza bajos en comparación con el resto de países de la zona. (Central Bureau of Statistics, 2015)

2.3.1.4 Factores Tecnológicos

Países Bajos es una nación altamente industrializada y bastante avanzada en materia tecnológica, lo que se puede evidenciar por el nivel de las exportaciones de alta tecnología que realizan, el monto de las mismas posee una tendencia hacia el alza, y únicamente tuvo declives en los años 2007 a 2009, por motivos de la crisis financiera global, acorde a los datos presentados por el Banco Mundial, en el año 2013 el 20% de las exportaciones de manufacturas realizadas por Países Bajos correspondían a alta tecnología, adicionalmente en el año 2012 el porcentaje del PIB destinado para financiamiento de programas de investigación y desarrollo fue del 2.16%

Tabla 22: Exportaciones de Alta Tecnología 2003-2013 en US\$ y como Porcentaje de las exportaciones de manufacturas

Año	Exportaciones de alta tecnología (US\$)	Exportaciones de alta tecnología (% de las exportaciones de manufacturas)
2003	50,241,414,283	31
2004	60,073,008,423	30
2005	65,910,375,885	31
2006	69,510,358,120	29
2007	67,416,482,908	23
2008	58,127,846,370	19
2009	50,765,250,646	21
2010	59,509,788,717	21
2011	67,147,867,601	20
2012	63,963,116,660	20
2013	69,039,551,874	20

Adaptado de: The WorldBank

Países Bajos también es sede del puerto más grande de toda Europa: el Puerto de Rotterdam, la mayoría del tráfico aduanero generado por el comercio exterior de Europa arriba mediante este puerto, en términos de tonelaje anual de carga este es el sexto puerto más grande del mundo y solo en el año 2013 11'828,809 de contenedores de 20 pies confluyeron en este puerto. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

Debido a la magnitud de cargas que llegan a Europa mediante este puerto, Países Bajos posee un excelente manejo logístico y posee infraestructura de punta, como carreteras y estaciones de trenes que facilitan la movilización de cargas al tratarse de vías rápidas.

Países Bajos también es una de las naciones con mayor cantidad de usuarios con acceso a internet, ya que según datos del Banco Mundial en el 2013, 94 personas de cada 100 son usuarios de internet y poseen acceso al mismo, esta cifra contrastaría si se la compara con el Ecuador, en donde de igual manera para el año 2013, apenas 40.4 personas de cada 100 son usuarios de internet y poseen acceso al mismo.

2.3.2.5 Factores Regulatorios o Legales

Las bolsas de té elaborado a base de Ayahuasca se encuentran clasificadas dentro de la subpartida arancelaria 1211.90.90.00, por otra parte en base a la clasificación en el arancel de la Unión Europea TARIC (Integrated Tarrif of the European Union) y tomando en cuenta las especificación particulares de Países Bajos, el equivalente a la subpartida mencionada seria 1211.90.86.90.

Para este tipo de productos Países Bajos requiere el cumplimiento de la presentación de los siguientes requisitos (Ver Tabla 19) para poder exportar el producto en cuestión, estos requisitos se encuentran descritos en la página web oficial de la comunidad europea y son regidos por la Autoridad de Seguridad para Alimentos (European Food Safety Authority | EFSA) y por la Autoridad de Seguridad de Productos de Consumo Alimenticio de Países Bajos (Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority | NVWA).

Tabla 23: Requisitos para exportación de productos clasificados en el TARIC bajo la subpartida arancelaria 1211.90.86.90, originarios de Ecuador hacia Países Bajos

Requisitos	Autoridad Competente
1. Control de los contaminantes alimenticios en alimentos.	- Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority - Board for the Authorization of plant protection products and Biocides
2. Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal.	- Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority - Board for the Authorization of plant protection products and Biocides
3. Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.	- Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority
4. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos	- Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority
5. Etiquetado de productos alimenticios	- Ministry of Public Health, Well-being and Sport - Dutch Food and Consumer Products Safety Authority
6. Productos de producción ecológica (aplica para productos orgánicos).	Ministry of Economic Affairs-Directorate of Agriculture

Adaptado de: Export HelpDesk

Para el caso específico del etiquetado el mismo debe incluir: el nombre legal del alimento, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de expiración, país de origen o lugar de procedencia, instrucciones de uso, número de lote (el cual debe estar precedido por la letra "I"), grado alcohólico volumétrico y el contenido nutricional (que debe incluir de forma obligatoria el valor energético, cantidades de grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal. Cabe recalcar, que desde el 13 de diciembre del año 2016 también será mandatorio incluir valores de mono-insaturados, poliinsaturados, polioles, almidones, fibra, vitaminas y/o minerales. Estas indicaciones deberán aparecer en el envase o en una etiqueta pegada en el caso de los productos alimenticios pre-ensados. También se debe indicar en la etiqueta si existen aditivos y/o saborizantes añadidos al producto los mismos deben constar en el

etiquetado, y para el caso de productos orgánicos se debe agregar el logo de producto orgánico de la unión europea.



Figura 8: Logo de Producción Orgánica de la Unión Europea

Tomado de: European Comission

En Países Bajos se debe pagar un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 21%, pero para el caso específico de productos destinados al consumo humano y/o al uso de los mismos en la industria alimentaria, esta nación otorga una tasa reducida del 6%, beneficiando así al producto que se pretende exportar: bolsas de té elaboradas a base de Ayahuasca.

2.4 Canales de Distribución

Por lo general en la industria del té la mayoría de las empresas utiliza intermediarios para llegar al consumidor final, ya que Países Bajos no posee producción local de té, todos los tipos de té ofertados en el mercado holandés son importados.

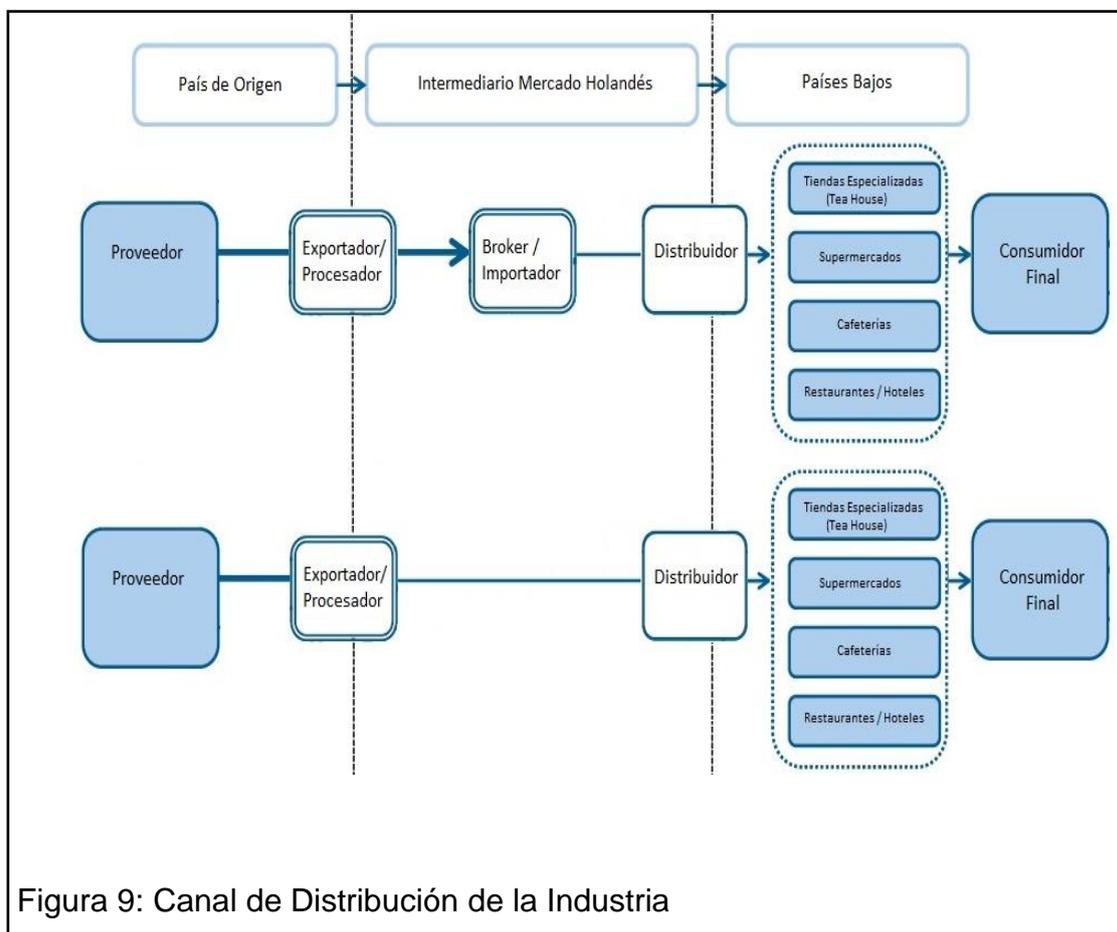
La mayoría de los exportadores de té utilizan brókeres intermediarios para que distribuyan su producto, solo las empresas más grandes, como el caso de Lipton Tea de Univeler, no utilizan brókeres y realizan exportaciones directas. Existiendo así 2 posibles canales de distribución en la industria de té holandesa, exportaciones directas e indirectas, siendo las primera las más utilizadas.

En las exportaciones directas el exportador entrega el producto al bróker intermediario, en Países Bajos diversos brókeres intermediarios son también importadores de té, por el que el “Bróker/Importador” asumiría también el papel de distribuidor del producto, entregándolo a minoristas locales que lo vendan al consumidor final.

También existen brókeres que solo son intermediarios pero no son importadores de té, en este caso el bróker intermediario podría entregar a un

distribuidor local el producto para que lo entregue a minoristas y después pase al consumidor final.

En el caso de las exportaciones directas, el exportador entrega directamente a su distribuidor local el producto, para que este lo distribuya a minoristas, o si el exportador posee operación en el país importador, no solo podría ser exportador sino que podría asumir también el papel de distribuidor del producto a minoristas como supermercados, para que éstos lo vendan al consumidor final.



2.5 Las 5 Fuerzas de Porter

2.5.1 Potencial Ingreso de Nuevos Competidores

Según Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que analiza la actividad emprendedora a nivel mundial, el Ecuador obtuvo una calificación de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 26% en el año 2012, la cual incrementó al 36% en el 2013.

El Vicepresidente Jorge Glas creó el programa “Progresar” para emprendedores, en el cual se otorga facilidad de acceso a préstamos para la línea de financiamiento de activos fijos por más de US\$50,000 a todos aquellos proyectos que contribuyan al cambio de la matriz productiva en los sectores priorizados, contará con plazos de pagos de hasta 15 años, con un período de gracia de 2 años, y una tasa de interés del 6,9% anual. Sin embargo, los montos de inversión inicial promedio para ingresar como competidor en la industria de té son superiores a los US\$ 50,000 debido a la necesidad de maquinarias costosa para la producción de té.

La demanda de la industria del té en Países Bajos es exigente, por lo que se estima que al finalizar el año 2015, el 80% del volumen disponible ofertado de té esté certificado, esto obliga a nuevos competidores a incurrir en costos adicionales y generar planes de producción específicos que les permitan obtener certificaciones si quieren competir de forma efectiva en el mercado. Adicionalmente, se debe cumplir con numerosos requisitos para poder exportar té a la Unión Europea, por lo cual es necesario un nivel de conocimiento alto. (CBI Market Intelligence - Netherland's Ministry of Foreign Affairs, 2015)

La Ayahuasca únicamente puede ser encontrada en Venezuela, Brazil, Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador, en climas subtropicales con temperaturas de entre 20° y 26°C y una altura de 1500 metros sobre el nivel del mar, lo que vuelve a la obtención de la materia prima particularmente difícil de encontrar. (ICEERS, 2015)

Se puede concluir que el potencial de ingreso nuevos competidores a la industria es bajo, debido a que el monto de inversión inicial es alta, los requerimientos necesarios para la exportación de este producto son difíciles de cumplir, el nivel de conocimiento requerido para procesar el producto y obtener certificaciones es alto y la materia prima es difícil de conseguir; esto es positivo para la industria del té.

2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Existen alrededor de 5 productores de Ayahuasca en la Amazonía del Ecuador, todos se encuentran ubicados relativamente cerca de la ciudad del Puyo. La producción de esta planta aún es relativamente baja y difiere mucho de productor a productor, sin embargo el proveedor elegido es el que tiene potencial de producir de manera industrial por las hectáreas de suelo aún no utilizadas y el compromiso a ser auditado para poder cumplir con la exigencia de las dueñas de la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A. de obtener la certificación orgánica por medio de Quality Certification Services (QCS) en cuanto al Plan agrícola orgánico. Al ser una planta silvestre no se puede tener una semilla orgánica inicial, sin embargo se evalúa el proceso de siembra (abonos naturales) y el proceso de crecimiento (sin uso de pesticidas y fertilizantes) y el proceso de cosecha (interacción directa entre el hombre y la planta).

Tomando en consideración que el número de proveedores y que la producción de la materia prima requerida es baja, se concluye que el poder de negociación de los proveedores en esta industria es alta; sin embargo se tomarán las medidas necesarias para contrarrestar este poder por medio de la estipulación de los parámetros de único proveedor y que la producción se vuelva industrial.

2.5.3 Poder de Negociación de los Consumidores

Por lo general en la industria del té, la mayoría de las empresas exportadoras utiliza intermediarios para distribuir su producto, pasando a ser el bróker intermediario del cliente.

En Países Bajos existen diversos brókeres intermediarios como: Van Rees Group, Broek Tea, Smart Oriental B.V, LLC & Laquo Torglineresource & Raquo,

L. Elink Schuurman (Thee) B.V.S., entre otros. Los brókeres son tan diversos que pueden ser clasificados mediante los tipos de importaciones de té en las que se especializan, como té con certificado orgánico, té premium, etc.

Las exportaciones directas sin el uso de brókeres intermediarios son escasas, únicamente las empresas más grandes, como Lipton Tea de Unilever, realizan exportaciones directas. En cuyo caso sus clientes serían mayoristas y/o minoristas de la industria, que también son diversos; respecto al consumidor final, como el consumo de té ha ido incrementando en Países Bajos en los últimos años, la demanda de es elevada.

Al existir diversas opciones de intermediarios que son tanto brókeres como importadores de té y al ser la demanda elevada, se concluye que el poder de negociación de los consumidores afecta de forma baja al presente proyecto.

2.5.4 Productos Sustitutos

Existente diversos productos sustitutos al té, como lo es el café, agua, jugos, sodas, etc. Todos estos productos cumplen con satisfacer la misma necesidad básica del té, que es la sed, sin embargo no todos estos productos satisfacen el resto de necesidades que buscan satisfacer los diferentes tipos de té, sean herbales o no, ya que cada tipo de té procura satisfacer necesidades diferentes, pues poseen diferentes propiedades que puede estar buscando el consumidor.

Debido al gran número de productos sustitutos existentes, se considera que los mismos afectan de forma alta a la industria, a pesar de no satisfacer exactamente la misma necesidad que busca satisfacer el té.

2.5.5 Intensidad de la Rivalidad de la Competencia Actual

En Países Bajos existe una amplia oferta de marcas de té, dentro de las principales se encuentran Pickwick, Lipton, Twinning y Van Rees. La diversidad es elevada pero a pesar de esto la marca de té más consumida en el mercado holandés es Pickwick, que pertenece a la corporación Sara Lee; esta marca en

el año 2010 representó el 50% de las ventas del mercado minorista de té, mientras que Lipton, que pertenece a Unilever, para el mismo año obtuvo el 10% de dicha cuota de mercado. (Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands, 2015)

Existen otras marcas que también buscan competir por una porción del mercado, especializándose en diferentes nichos. Es relevante mencionar que la mayoría de marcas poseen certificaciones internacionales y que buscan aumentar sus diferenciadores, por lo tanto la intensidad de la rivalidad de la competencia es alta.

2.5.5.1 Análisis de Potencial Competencia caso RUNA

La empresa Runa LLC produce té herbal orgánico bajo la marca RUNA, el té producido por esta empresa es realizado de Guayusa, una planta encontrada en la Amazonía ecuatoriana que posee propiedades medicinales únicas. La empresa inició su operación en el año 2008, su matriz se encuentra en New York – Estados Unidos, pero poseen oficinas en el Ecuador en las ciudades de Quito, capital del país y Archidona, que es un pequeño pueblo ubicado en la provincia del Napo, en la región amazónica del país.

Las hojas de Guayusa son altamente energizantes, debido a que en poseen niveles elevados de cafeína, así como diversos aminoácidos esenciales, que actúan en el consumidor como un potente energizante. (RUNA, 2015) La composición química, así como las propiedades medicinales de la Guayusa del cual está realizado el te herbal RUNA, son la principal diferencia entre RUNA y Ayahuasca Tea.

Las hojas de Guayusa tienen propiedades diuréticas y energizantes, sin embargo no poseen las propiedades medicinales que posee la Ayahuasca y por lo tanto RUNA no puede satisfacer exactamente la misma necesidad que busca satisfacer Ayahuasca Tea.

El producto Ayahuasca Tea puede ser utilizado como una herramienta natural que ayude a mejorar el nivel de bienestar percibido por su consumidor, al poder

ayudar a mejorar la situación de personas que padezcan de enfermedades como depresión, ansiedad, trastornos de personalidad, toxicómanos en procesos de rehabilitación, personas que padecen Parkinson, etc. (Ott, 2004)

Además, a diferencia de la Guayusa, la Ayahuasca no posee cafeína, la cual según diversos estudios ha sido asociada a potenciales connotaciones negativas a la salud que podrían darse entre consumidores habituales de bebidas que posean cafeína como: incremento de la presión arterial, aumento del riesgo de padecer ataques cardíacos entre adultos jóvenes, insomnio, incontinencia, aumento de ansiedad y depresión, entre otros. (Caffeine Informer, 2015)

El sabor de la Guayusa es naturalmente suave y dulce. Sin embargo, en base a la inteligencia de mercados realizada en el capítulo 3 del presente plan de negocios, se conoce que los tipos de té preferidos por los holandeses son el té negro y verde, cuyos sabores son muy similares al té de Ayahuasca. (Rainforest Alliance, 2014)

RUNA posee diversas presentaciones de sus productos, pero a diferencia de Ayahuasca Tea todos sus productos son mezclados con otras plantas o frutas además de poseer azúcares añadidos, mientras que Ayahuasca Tea será realizado 100% a base de Ayahuasca sin la presencia de ningún tipo de aditivos, colorantes o aromas artificiales.

Dentro de las diferentes presentaciones de productos se encuentran bebidas en lata listas para su consumo denominadas "RUNA Clean Energy", botellas de vidrio con bebidas listas para su consumo, bolsas de infusión en forma de pirámide, bolsas para infusión de hojas sueltas de té herbal y cajas de té con bolsitas de té tradicionales. (RUNA, 2015)

La empresa RUNA vende sus productos tanto el mercado local (Ecuador) como en mercados internacionales, sin embargo se encuentra enfocada en ofertar su producto en mercados internacionales, siendo su principal mercado Estados Unidos en donde el producto se vende en más de 6000 tiendas, entre ellas cadenas importantes como Whole Foods, Costco, entre otras. La marca RUNA

también está presente en el Reino Unido, Alemania, Italia y Canadá. (El Comercio, 2013) La empresa RUNA LLC no comercializa sus productos en Países Bajos, por lo que no es parte de la competencia, sin embargo un potencial ingreso de dicha marca al país si ha sido tomado en cuenta como posible amenaza, pues a pesar de que no posee las mismas propiedades medicinales que la Ayahuasca, es también un producto natural e innovador y posee de igual manera diferenciadores importantes como certificaciones.

RUNA posee las siguientes verificaciones: NON-GMO Project Verified (Libre de Organismos Genéticamente Modificados), Certified B Corporations (certificado otorgado por la empresa sin fines de lucro “Laboratorio B”, a empresas con fines de lucro que han cumplido con rigurosos estándares de desempeño social y ambiental), Certificado de Comercio Justo, Certificación Kosher (Apto en base a la ley dietética judía) y por último el certificado USDA Organic (Certificado de Producto Orgánico entregado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).

RUNA trabaja con diversas comunidades amazónicas ecuatorianas que producen la Guayusa mediante “Chakras”, que son parcelas agrícolas bio-diversas, su esquema de producción actualmente incluye a 2,300 agricultores que son controlados para que cumplan con los procesos específicos de producción que permitan la renovación de los certificados con los que cuenta el producto. (RUNA, 2015)

La sistema de producción de la Guayusa montado es amplio y debe ser continuamente examinado para asegurar que todos los agricultores respeten los procesos de producción, sin embargo un control a gran escala es difícil de conseguir en empresas nuevas y pequeñas como lo sería Ayahuasca del Ecuador S.A., que para facilitar el control de la producción de materia prima y que se obtenga sin inconvenientes el certificado de producto orgánico trabajará con una sola comunidad indígena.

Sin embargo, el modelo de producción de la materia prima, en cual se trabaja con más de un proveedor (comunidades indígenas), podría ser efectivo una vez que la empresa crezca de manera significativa y aumenten sus requerimientos

de materia prima, para lo cual deberá incentivar la producción de la planta de manera similar a la de RUNA, involucrando a nuevas comunidades para que actúen como proveedores de materia prima producida de forma orgánica, para lo cual la empresa RUNA fomentó relaciones redituables con dichas comunidades al generar programas sociales y ambientales que beneficiaran a las mismas. (RUNA, 2015)

2.5.6 Conclusión Fuerzas de Porter

Se concluye que la industria del té es atractiva, de las 5 Fuerzas de Porter se destaca como positivo que no es probable el ingreso de nuevos competidores a la industria, debido a las barreras de ingreso como capital y conocimiento requerido que son elevados. También es positivo que el poder de negociación de los consumidores es bajo², ya que la distribución de té por lo general utiliza brókeres y existe una gran oferta de este tipo de servicios intermediarios.

Los desafíos de la industria se encuentran en el poder de negociación de los proveedores que aún no son abundantes, en superar a productos sustitutos que constituyen una competencia a pesar de no satisfacer la misma necesidad exacta que el té y en sobreponerse a la rivalidad de la competencia que es elevada, lo cual se puede lograr al competir con productos especializados, que posean certificaciones y alto valor agregado, al ser ampliamente demandados.

2.6 La Compañía y el Concepto de Negocio

2.6.1 La idea y el modelo de negocio

La idea nació de la tendencia al consumo de productos orgánicos ha incrementado a nivel mundial. (DataMonitor, 2013) En la actualidad las personas incorporan en su dieta diaria una variedad de productos alimenticios que ayuden a mejorar el funcionamiento del organismo así como de la prevención de enfermedades. La idea de negocio es factible debido a que los Países Bajos es una nación considerada como un consumidor medio de té en

² El poder de negociación de los consumidores es bajo, porque existen más opciones de brókers con los cuales se puede realizar un acuerdo comercial. Estas empresas se dedican a la compra y venta de tés. Por lo que el bróker escogido no es la única opción disponible en el mercado de clientes intermediarios.

la Unión Europea (EU), con una cuota de mercado del 3,2% del total consumo de dicho producto en el bloque económico. Los Países Bajos al no poseer producción doméstica de té dependen en su totalidad de las importaciones de este producto y el 82% de sus importaciones de té provienen de países en vías de desarrollo, prefiriendo productos orgánicos y exóticos debido a su fuerte sabor y autenticidad. (Holland at Home, 2015)

El té de Ayahuasca es un té con sabor fuerte y concentrado parecido al té verde. Este producto cuenta con la ventaja comparativa de los factores geográficos que hacen del suelo del Ecuador propicio para la producción de Ayahuasca. También se desarrollará una ventaja competitiva mediante la diferenciación, al ofertar un producto orgánico, exótico e innovador en el mercado holandés.

Según estudios publicados por ICEERS, la Ayahuasca puede ayudar a mejorar el estado de personas que padezcan de enfermedades como ansiedad, depresión, esquizofrenia, y problemas relacionados a trastornos de personalidad, en la rehabilitación de toxicómanos o personas compulsivas, a reducir temores de personas que padezcan Parkinson, entre otros. Además la Ayahuasca posee propiedades desintoxicantes debido a que los alcaloides contenidos en la misma combaten las infecciones y limpian el organismo.

La siembra y cosecha por parte del proveedor es suficiente y puede ampliarse, es una comunidad que cuenta con suelo suficiente para la siembra y a su vez personal necesario para el cuidado y cosecha de la planta una vez que se encuentre en su etapa de madurez, al ser una planta de ciclo corto únicamente se requiere dos meses para poder cosecharla. En cuanto al certificado orgánico se realizarán visitas de monitoreo y evaluación por parte de Quality Certification Service-Ecuador, la cual es una empresa certificada para avalar la producción agrícola y procesamiento orgánico, se demoran un mes en expedir el certificado una vez concluida la etapa de monitoreo (2 meses). (QCS, 2014)

La idea acerca de la elaboración y exportación de té de Ayahuasca hacia los Países Bajos representa un océano azul, ya que es un mercado atractivo que posee una cultura fuerte hacia el consumo de tés de todo tipo específicamente

exóticos y orgánicos, además de la ventaja competitiva que diferencia al producto del resto de variedades de té, otorgando mayor valor agregado al consumidor.

2.6.2 Estructura legal de la empresa

Se optará por una sociedad anónima, en donde el capital que constituirá la misma estará dividido en acciones negociables. La compañía se constituirá mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, previo mandato de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. La razón social de la compañía será Ayahuasca del Ecuador S.A. y el nombre comercial del producto ofertado será Ayahuasca Tea, la compañía será constituida en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre dos fundadoras que suscribirán sus acciones. Adicionalmente el capital mínimo de constitución de la compañía será el establecido la Superintendencia de Compañías, que actualmente es de US\$ 800.00. En base a lo dictaminado por la Ley de Compañías del Ecuador, la escritura de fundación de la sociedad anónima asegurará que se respeten las normas vigentes que regirán su desarrollo y constitución. (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 1999)

2.6.3 Misión

Ser una empresa productora y exportadora de té herbal elaborado a base de Ayahuasca, que oferte un producto que cumpla con normas de calidad alimenticia internacionales, que posea certificación orgánica y alto valor agregado, para que el mismo constituya una herramienta natural que ayude a sus consumidores a alcanzar un mayor nivel de bienestar.

2.6.4 Visión

Ser una empresa referente en la producción y exportación de té herbal, orgánico, exótico y de alto valor agregado en la Unión Europea.

2.6.5 Objetivos

2.6.5.1 Objetivos Económicos

Corto Plazo

- Incrementar las ventas en un 10% para el segundo año de operaciones de la empresa.
- Reducir los costos de producción en un 8% para el segundo año de operaciones de la empresa.

Mediano Plazo

- Aumentar las utilidades de la empresa en un 22% al finalizar el tercer año de operaciones.
- Disminuir las pérdidas monetarias por concepto de mercancía no apta para su comercialización en un 15% para el tercer año de operaciones.
- Aumentar los ingresos por ventas en un 27% en el cuarto año de operaciones.

Largo Plazo

- Incrementar las ganancias netas de la compañía en un 35% en su sexto año de operaciones.

2.6.5.2 Objetivos Estratégicos

Corto Plazo

- Desarrollar el potencial humano capacitando al 90% de los proveedores en el primer año en cuanto al tratamiento orgánico en cosecha y siembra de la Ayahuasca.
- Optimizar el mantenimiento de equipos en un 50% para incrementar el nivel de recurso de materia prima en los dos primeros años.

Mediano Plazo

- Aplicar estándares ISO 22000 para reducir productos defectuosos en un 20% en un plazo de tres años.

- Disminuir el tiempo de entrega en la cadena de distribución en un plazo de cuatro años.

Largo Plazo

- Expandir la distribución del producto a otros destinos dentro de la Unión Europea en un plazo de cinco años.
- Desarrollar una nueva línea de productos alimenticios orgánicos en el sexto año de operación de la empresa.
- Alcanzar el posicionamiento de la marca en los Países Bajos en un plazo de ocho años.

2.7 El producto

El producto del presente proyecto son cajas de té, que posean en su interior bolsitas individuales de té orgánico y herbal elaboradas 100% a base de Ayahuasca, para ser consumidas como infusión. El producto no poseerá ningún tipo de colorante, endulzante o aditivo artificial añadido, además contará con certificación de producto orgánico bajo la modalidad de *planta silvestre*³.

2.7.1 Descripción General de la Planta

La planta Ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*), es ampliamente utilizada en rituales shamánicos de la Amazonía ecuatoriana, en donde se preparan brebajes de Ayahuasca mezclado con plantas como Chacruna o Chagropanga (plantas que suelen nacer cerca de la planta de Ayahuasca). La madurez de la planta para ser cosechada y utilizada en infusiones es de dos meses (ICEERS, 2015).

La mezcla de la Ayahuasca que posee IMAO (Inhibidores de la monoamino oxidasa) con estas plantas que contienen componentes DMT⁴ provocan que quien ingiera esta mezcla experimente alucinaciones. Sin embargo, el producto

³ La Ayahuasca al ser una planta silvestre, no tiene una semilla orgánica como tal, debido a esto para ser considerada como producto orgánico; se toma en cuenta el hecho de que no use plaguicidas, insecticidas, entre otros químicos que alteren una producción agrícola orgánica.

⁴ Dimetiltriptamina es un alcaloide triptamínico de núcleo indólico presente en numerosas plantas y seres vivos que provocan alucinaciones si se mezcla con IMAOS; los últimos pertenecen a la categoría terapéutica a la que pertenece cierto grupo de fármacos antidepresivos y que actúan bloqueando la acción de la enzima monoamino oxidasa.

Ayahuasca Tea únicamente poseerá Ayahuasca, por lo que no provocará en los consumidores ningún tipo de alucinaciones y su consumo es totalmente seguro. (ICEERS, 2015)

2.7.2 Composición Química

La Ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*) está compuesta por Harmina, Harmalina, Ttrahidroharmina y Harmol; que pertenecen al grupo de los “Alcaloides Beta Carbolinas” Inhibidores de la monoamino oxidasa. Estas sustancias químicas se encuentran en los tallos y en las raíces de la *Banisteriopsis caapi*. (Taiz & Zeiger, 2006)

Además, este tipo de alcaloides se consideran “antidepresivos” y tratan trastornos de personalidad y esquizofrenia debido a la capacidad que tienen para modificar temporalmente el estado de conciencia de un individuo generando a la vez pasividad y calma. (Cavallini, Gamboa, Hernandez, & García, 2005)

2.7.3 Propiedades Medicinales

Los investigadores de Icahn School of Medicine in New York hallaron evidencias de que la harmina es capaz de reproducir células betas del páncreas, a su vez los alcaloides beta carbolinas aceleran el proceso de regeneración de las células en otras partes del cuerpo específicamente en casos donde existen enfermedades neuro-degenerativas.

Adicionalmente, todos estos alcaloides al ser Inhibidores de la monoamino oxidasa ayudan a mejorar la condición de personas que padezcan de enfermedades ansiedad, depresión, esquizofrenia, etc., ayudar a toxicómanos en procesos de rehabilitación y ayudar a reducir los temblores experimentados por personas que padezcan de Párkinson. Pose también propiedades desintoxicantes y desparasitantes pues los alcaloides contenidos en la planta son antihelmínticos, es decir que combaten las infecciones ocasionadas por lombrices, helmintos o vermes, entre otros. (Ott, 2004) Es también importante mencionar que diversos estudios realizados, determinaron que entre consumidores de Ayahuasca a largo plazo, parece existir un alto nivel

tolerancia a esta planta, así como ningún daño o perjuicio a su salud aparente. (Santos, 2013)

2.7.4 Contraindicaciones

No se recomienda su consumo a personas que padezcan de hipertensión arterial, personas con problemas cardíacos o mujeres embarazadas o en período de lactancia.

2.7.5 Certificación Orgánica

La certificación orgánica se la enfoca para la producción agrícola y posteriormente el proceso de procesamiento orgánico. En la matriz PESTEL, dentro de los factores legales se detallan los pasos necesarios para obtener una certificación de producción orgánica; todos los costos en los que se incurra para la obtención del certificado de producto orgánico serán asumidos por la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A.

Nacionalmente existen cinco empresas autorizadas para brindar la evaluación y la auditoría para la obtención del certificado de producción orgánica: BSC-Garantie CIA. LTDA, Ecocert Ecuador S.A., ICEA-Instituto para la Certificación, Control Unión Perú S.A.C., Certificadora Ecuatoriana de Estándares- CERES ECUADOR CIA LTDA. y Quality Certification Services-QCS Ecuador. La empresa auditora deberá realizar los estudios necesarios para comprobar que el producto es orgánico y su certificado sea entregado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), según detalla el Reglamento Comunitario (CEE) nº 2092/91, del consejo de 24 de junio de 1991, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

Se ha seleccionado a la empresa QCS⁵, quien se encargará de auditar y comprobar que tanto la siembra y cosecha así como el procesamiento orgánico cumplen con las normas internacionales de la Unión Europea detalladas en la tabla 19. (European Comission, 2015)

⁵ Quality Certification Service-Ecuador es una institución avalada por el Gobierno Ecuatoriano para gestionar y conceder certificaciones orgánicas a empresas ecuatorianas y realizar el proceso de homologación con la contraparte en la Unión Europea.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) otorgará el certificado de producto orgánico, el cual será homologado por la contraparte en la Unión Europea, en Países Bajos dicha homologación será realizada por la empresa Stichting Skal, la cual es uno de los organismos autorizados por la Unión Europea para otorgar el Certificado de Producto Orgánico, el cual es válido en toda la UE. (European Comission, 2015)

2.7.6 Requisitos Certificación Orgánica

En el Ecuador todas los acreditadores piden como requisito ser ya una empresa establecida legalmente. El Organismo de Acreditación Ecuatoriano publicó tarifas referentes, que incluyen los viáticos del evaluador y el IVA de ciertos servicios adicionales, el costo aproximado es de \$320 a \$480 por certificado de producción orgánico anual. (Organismo de Acreditación Ecuatoriano, 2014). QCS- Ecuador requiere de la entrega de un informe donde se detalla aspectos de la empresa, en cuanto a siembra y cosecha y también acerca del procesamiento orgánico. Existe una excepción en el caso de plantas silvestres donde se detalla que se evalúa la manipulación durante las etapas de crecimiento y cosecha de la planta. (QCS-ECUADOR, 2014) La evaluación de estos procesos se la realiza desde que se siembra la planta hasta que se alcanza la etapa de madurez de la misma. QCS evalúa los requisitos explicados en la Tabla 19 que son los solicitados por la Unión Europea durante todo el proceso de crecimiento de la planta, la Ayahuasca se demora dos años en alcanzar su crecimiento total; sin embargo no es necesario esperar todo este tiempo debido a que estudios de ICEERS afirman que en un mes la planta concentra la mayor cantidad de sus propiedades, y su aroma y sabor son frescos. Luego de este tiempo de control de la siembra y cosecha se realiza la auditoría al procesamiento orgánico, que conserve activos los niveles de vida de la planta⁶. (FAO, 2014) El tiempo de procesamiento es de 6 días, luego de estos 36 días se tarda un mes aproximadamente como máximo para otorgar el certificado orgánico.

⁶ Niveles activos de vida de la planta: Se refiere al estado de fermentación de la planta que debe ser casi nulo, de esta manera se garantiza la ingesta de un producto con "vida".

2.7.5 Envase, Empaque y Embalaje

2.7.5.1 Envase

El envase consistirá en fundas de papel filtro termo-sellable que contengan el té en su interior y el empaque consistirá en una caja de cartón elegante, de espesor fino, resistente y moderna, que deje atrás la forma tradicional rectangular que suelen tener los empaques de té. La caja pesará 2gr vacía y el peso unitario que tendrá cada bolista de té será de 1.5gr, el empaque contendrá 20 bolsitas de té en su interior lo que representa un peso neto sería 32gr o 1.13 onzas.

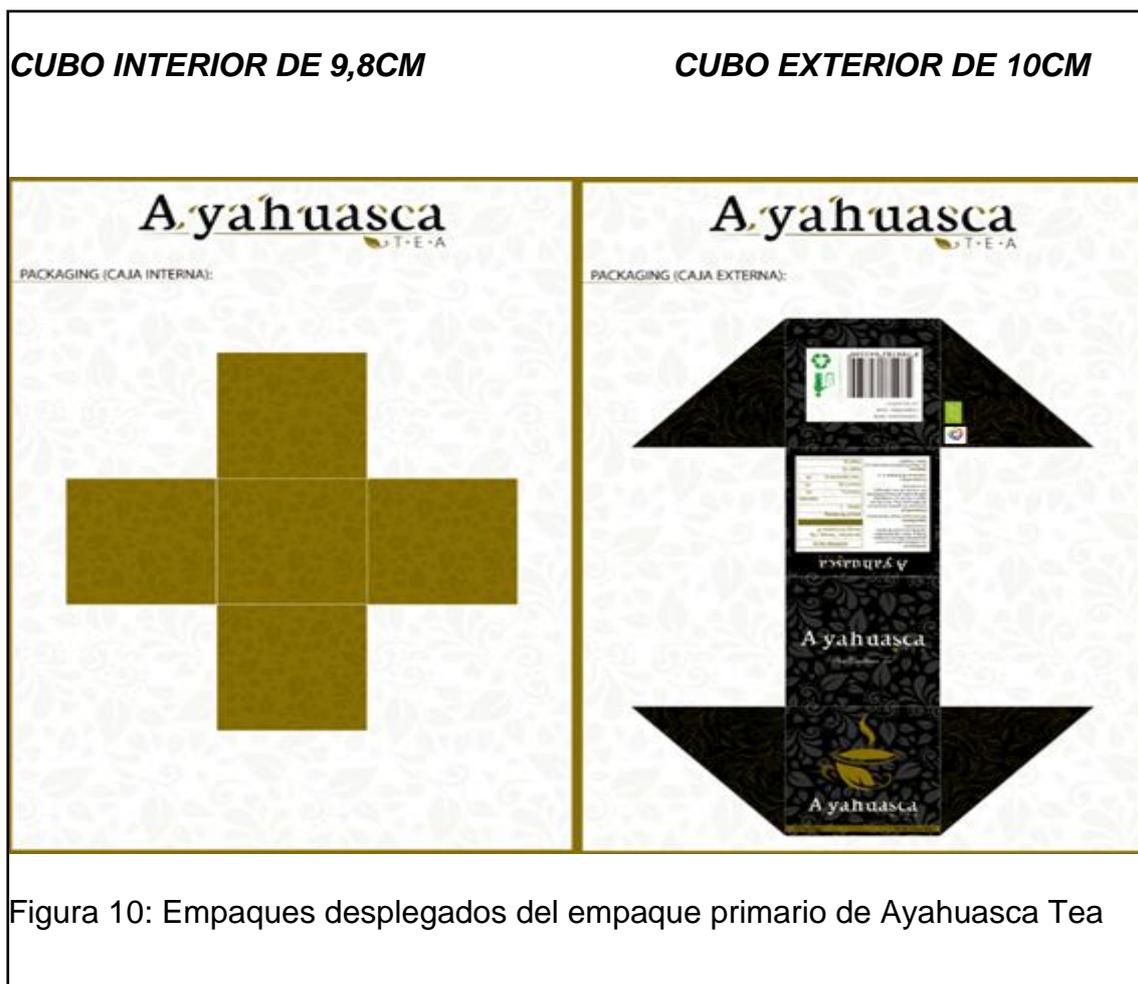
2.7.5.2 Empaque

Las cajas de té poseerán una forma cúbica compuesta por dos partes: un cubo de 9,8cm con apertura en la tapa superior formando así la parte interna del envase y un segundo cubo de 10cm que recubrirá al primer cubo y que tendrá una apertura lateral de ambos lados; los colores serán marrón claro para el cubo interior y un cubo negro con matices de hojas marrones en los laterales para el cubo exterior, el color negro se lo escogió ya que refleja formalidad, misterio, seriedad, elegancia y tradición. (Peterson, 2009).

En el cubo exterior estará impresa la siguiente información que consta como necesaria en el reglamento de etiquetado de la Unión Europea:

- Nombre legal del Alimento: Ayahuasca Tea
- Lista de Ingredientes: *Banisteriopsis caapi* (Ayahuasca)
- Contenido: 20 Tea bags
- Cantidad Neto: 1,13 oz (32g)
- Fecha de Expiración y fecha de Elaboración.
- País de Origen o Lugar de Procedencia: Quito–Ecuador. Además se agrega el de Marca País “Ecuador Ama La Vida”.
- Descripción de la Ayahuasca.
- Instrucciones de Uso
- Número de lote (el cual debe estar precedido por la letra “L”)
- Simbología de reciclar el empaque y de botar la basura en su lugar.

- Código de barras
- Logo de producción orgánica para la Unión Europea.
- Grado Alcohólico Volumétrico
- Contenido Nutricional (que debe incluir de forma obligatoria el valor energético, cantidades de grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal).



Además, en el empaque se incluirá el logo de la Marca País “Ecuador Ama La Vida”, la cual es gratuita y posee una duración de 2 años que pueden ser renovables y es otorgado por el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. A continuación se detalla el proceso para la obtención de la licencia para uso en productos de marca país (Ecuador Ama La Vida, 2015):

1.- Ingresar a la página de Ecuador Ama La Vida y crear un usuario.

2.- Llenar el formulario para obtención de la licencia ingresando todos los documentos requeridos escaneados como copia del nombramiento del representante legal, copia de RUC, registro de marca en el IEPI virtual etc., los cuales no deberán pesar más de 1 MB.

3.- Enviar el arte preliminar de los empaques con la marca país para la aprobación de su diseño.

2.7.5.3 Embalaje

En cuanto al embalaje de exportación, las cajitas de té estarán apiladas dentro de cajas de cartón que luego serán apiladas en pallets. Estas cajas de cartón y los pallets según la IPPC (The International Plant Protection Convention) necesitan contar con dos certificados: Certificado de Origen del Pallet y Certificado del tipo de tratamiento aplicado para su sanitación. Este segundo certificado se avala por medio de exámenes como: Tratamiento Térmico HT (Heat Treatment) y Fumigación con Bromuro de Metilo MB. Además los pallets deberán detallar país de origen, país de destino, número de orden, número de bulto, peso, marca del despachador, puerto de entrada, tamaño de la caja y pictogramas de manejo. La colocación de los pallets en el contenedor junto con la obtención de estos requerimientos son realizados por el agente consolidador de carga.

La marca comercial está representada por un logo que constituye una taza de té, que asemeja a una hoja pues representa a la naturaleza, encima de la taza se encontrará una línea curva que representa la temperatura caliente que caracteriza al té. Se utiliza tonos marrones con variaciones claras y muy oscuras para darle más suavidad y claridad a la forma de la taza, también se utiliza el color marrón que significa Tranquilidad, Profundidad, Tierra, Natural, Riqueza, Simplicidad, Seriedad, Sutil. (Peterson, 2009). Además se escogió este color pues se diferencia de la mayoría de marcas de tés que utilizan el verde como color de su logo. Lo importante en el logo fue el juego que se creó con las combinaciones de texturas de tal manera que resalten la marca y el nombre comercial.

El nombre de la marca es: “Ayahuasca Tea”, la razón por la cual se utilizó este nombre fue porque el nombre de la planta es ampliamente reconocido y se encuentra relativamente posicionado en la mente de las personas, además esta palabra es asociada a la selva Amazónica y al conocimiento ancestral de chamanes y culturas indígenas latinoamericanas.

En cada letra de la palabra Ayahuasca también se añadió un detalle de color marrón, para unir al logotipo con el nombre creando así sinergia y relación entre estas dos para formar la marca comercial del producto del presente proyecto.

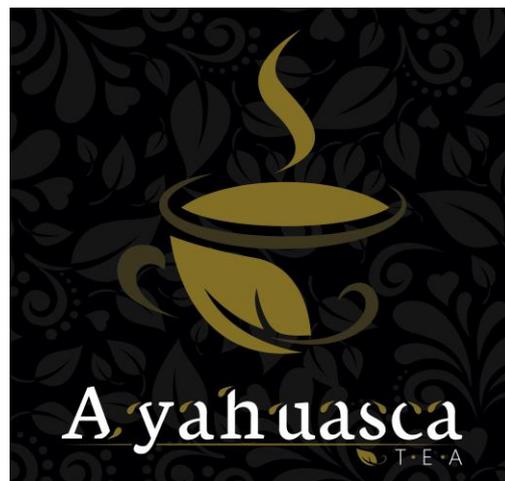


Figura 11: Logo Ayahuasca Tea

2.7.6 Comparación entre marcas de la competencia

A continuación se compara la marca Ayahuasca Tea con Pickwick de Sara Lee y con Lipton tea de Unilever debido a que la primera obtuvo una participación del 50% en Países Bajos y Lipton del 10% en el 2010, siendo las marcas más fuertes. Se presenta la tabla nutricional de acuerdo a su composición química:

Tabla 24: Comparación de tablas nutricionales con Ayahuasca Tea

 <p>NUTRITION FACTS</p> <p>Serving Size: 1 Tea bag (1,5g) Servings Per Container 20</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Amount Per Serving</th> <th>% Daily Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calories 0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total fat 0 g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Sodium 0 mg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Total Carbohydrate 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Sugars 0g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Protein 0g</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>This is a product without sugar, sweeteners and other additives.</p>	Amount Per Serving	% Daily Value	Calories 0		Total fat 0 g	0%	Sodium 0 mg	0%	Total Carbohydrate 0g	0%	Sugars 0g		Protein 0g		 <p>Nutrition Facts Serving Size 1 tea bag (2g) (makes 8 fl oz prepared) Servings Per Container 20</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Amount Per Serving</th> <th>% Daily Value*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calories 0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Fat 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Sodium 0mg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Potassium 20mg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Total Carbohydrate 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Protein 0g</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Not a significant source of calories from fat, saturated fat, trans fat, cholesterol, dietary fiber, sugars, vitamin A, vitamin C, calcium, and iron. *Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.</p>	Amount Per Serving	% Daily Value*	Calories 0		Total Fat 0g	0%	Sodium 0mg	0%	Potassium 20mg	0%	Total Carbohydrate 0g	0%	Protein 0g		 <p>Nutrition Facts Serving Size 1 tea bag (2g) Servings Per Container 20</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Amount Per Serving</th> <th>% Daily Value*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calories 0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Fat 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Sodium 0mg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Total Carbohydrate 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Protein 0g</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Not a significant source of calories from fat, saturated fat, trans fat, cholesterol, dietary fiber, sugars, vitamin A, vitamin C, calcium and iron. *Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.</p>	Amount Per Serving	% Daily Value*	Calories 0		Total Fat 0g	0%	Sodium 0mg	0%	Total Carbohydrate 0g	0%	Protein 0g	
Amount Per Serving	% Daily Value																																									
Calories 0																																										
Total fat 0 g	0%																																									
Sodium 0 mg	0%																																									
Total Carbohydrate 0g	0%																																									
Sugars 0g																																										
Protein 0g																																										
Amount Per Serving	% Daily Value*																																									
Calories 0																																										
Total Fat 0g	0%																																									
Sodium 0mg	0%																																									
Potassium 20mg	0%																																									
Total Carbohydrate 0g	0%																																									
Protein 0g																																										
Amount Per Serving	% Daily Value*																																									
Calories 0																																										
Total Fat 0g	0%																																									
Sodium 0mg	0%																																									
Total Carbohydrate 0g	0%																																									
Protein 0g																																										

Adaptado de: Amazon.com

Tras observar estas tres tablas nutricionales se pudo notar que ninguno de estos té representa una fuente de vitaminas, sodio, potasio, calcio, etc. tampoco tienen grasas o carbohidratos. Sin embargo Ayahuasca Tea no posee edulcorantes, aditivos o endulzantes artificiales que son perjudiciales para la

salud y además las otras marcas no poseen las propiedades medicinales únicas de la Ayahuasca⁷.

Según Charles W. Lamb Jr, Ayahuasca Tea al ser un producto de consumo se clasifica como un producto de Comparación. El producto de comparación es aquel que como lo dice su nombre se lo compra tras un proceso de comparar calidad, precio, cualidades debido a que es un producto más caro que los productos básicos.

La compra de Ayahuasca Tea será rutinaria, un artículo publicado por Rainforest Alliance menciona que el consumo de té en Países Bajos es ya parte de la cultura holandesa y que esta bebida es muy popular en dicho país. El consumo de té diario es de alrededor de dos tazas, por lo tanto en Países Bajos se consume anualmente 90 litros de té (722gr). Los preferidos por los holandeses el té negro y verde, cuyos sabores son similares al té de Ayahuasca. (Rainforest Alliance, 2014)

2.8 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Basándose en el modelo de estrategias de ingreso de Michael Porter, se ha seleccionado a la estrategia de diferenciación. Ayahuasca Tea será elaborada con lianas de Ayahuasca 100% orgánicas. La Ayahuasca es una planta tradicional del Amazonas, en donde las tribus indígenas la han utilizado de forma ancestral en rituales tradicionales de purificación y meditación espiritual.

Diversos estudios se han realizado para investigar y conocer con mayor profundidad las propiedades medicinales y los beneficios únicos, no encontrados en ninguna otra planta, que experimentarían sus consumidores, entre los cuales destacan la ayuda a personas que padezcan casos de ansiedad, depresión, problemas relacionados a trastornos de personalidad, personas que sufren de temblores ocasionados por el Parkinson, etc.; Ayahuasca Tea es una herramienta natural para mejorar los niveles de bienestar de las personas. Es importante mencionar que no existe evidencia de

⁷ Las propiedades medicinales de la Ayahuasca se explicaron en el punto 2.7.3. Adicionalmente se aclara que las propiedades van a estar en un folleto informativo que irá dentro del empaque con la historia de descripción del producto (Historia, características, propiedades medicinales, contraindicaciones y cultura)

que pueda llegar a existir algún tipo de dependencia hacia el producto por parte de sus consumidores.

Esta planta además se da únicamente en las selvas de 6 naciones latinoamericanas: Venezuela, Brasil, Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador, en climas subtropicales con temperaturas de entre 20° y 26°C y una altura de 1500 metros sobre el nivel del mar, (ICEERS, 2015) lo que vuelve a la obtención de la materia prima particularmente difícil de encontrar para productores de otros lugares del mundo; esta combinación de ubicación geográfica y conocimiento etno-botánico ancestral vuelve al Té de Ayahuasca único y accesible para la empresa que tendrá su sede en Ecuador..

El producto es altamente diferenciado debido a que no solo cumple con satisfacer las necesidades básicas que ofrecen otro tipo de tés, sino que puede ser utilizado como una herramienta para alcanzar un mayor nivel de bienestar, lo cual constituye el principal factor diferenciador de Ayahuasca Tea y constituye además su ventaja competitiva.

El té de ayahuasca será además elaborado de forma orgánica y respetará los parámetros exigidos por la Unión Europea para contar la certificación de producto orgánico, asegurando al consumidor que el producto ofrecido posee la mejor calidad y que sienta la seguridad de que los procesos de elaboración del mismo fueron óptimos.

Entonces, es en base a la combinación de las propiedades de la Ayahuasca y la certificación de producción orgánica de la Unión Europea se diferencia al producto de la competencia.

En cuanto a la estrategia de crecimiento y en base a lo planteado en la visión del presente plan de negocios, Ayahuasca del Ecuador S.A. planea expandirse a largo plazo abarcando un mayor número de lugares geográficos dentro de la Unión Europea, para esto Ayahuasca Tea procurará participar en eventos como ferias, convenciones, entre otros; para dar a conocer la marca a otros países de la Unión Europea.

También se realizarán campañas de marketing mediante el uso de una red social y otros medios para educar e informar al consumidor acerca del producto y sus propiedades únicas, esta publicidad informativa buscará consolidar la imagen del producto y generar el establecimiento de la marca, para lo cual se realizará la contratación de una empresa holandesa de marketing que conozca a profundidad el mercado local.

2.9 Análisis FODA

Tabla 25: Análisis FODA

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
No	Descripción	Calificación	No	Descripción	Calificación
1	El producto contará con la certificación de producto orgánico de la Unión Europea.	Alta	1	Países Bajos no posee producción interna de té, depende de sus importaciones.	Alta
2	La tribu indígena involucrada en la producción de Ayahuasca será considerada socia vital de la cadena de valor más que proveedor, obteniendo una relación redituable a largo plazo.	Media	2	No existe impedimento legal al ingreso y comercialización de la planta Ayahuasca, así como de sus derivados en Países Bajos.	Alta
3	El producto ofertado por la empresa es único y posee una ventaja competitiva difícilmente copiable.	Alta	3	Existe preferencia por parte del consumidor holandés hacia tés orgánicos, artesanales y exóticos de sabores fuertes.	Alta
4	La estructura organizacional no es grande, la empresa podrá ser fácilmente flexible y efectuar modificaciones rápidas ante cambios en el mercado.	Media	4	Países Bajos es el cuarto país con la mejor logística en su comercio, lo que facilita el proceso de exportación.	Media
5	El proveedor es una sola comunidad indígena, esto facilita el control de la producción para asegurar se obtenga el certificado de producción orgánica.	Media	5	Países Bajos cuenta con excelente infraestructura, lo que facilita el proceso de distribución reduciendo los tiempos de viaje y costos.	Media
6	La planta estará localizada cerca del proveedor para evitar el aumento de costos por traslados y por pérdida de producto dañado al ser transportado.	Alta	6	El consumidor holandés reconoce el valor agregado de los productos y está dispuesto a pagar por él.	Alta
7	Se posee conocimiento de las áreas de riesgo del negocio.	Alta	7	Países Bajos es un país desarrollado y catalogado como una nación de Ingresos Altos por lo que constituye un mercado con compradores de poder adquisitivo elevado.	Alta

8	Se realizará capacitación constante del personal así como evaluaciones de procesos para controlar el manejo adecuado del producto y asegurar la calidad del mismo.	Media	8	En Países Bajos se debe pagar un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 21%, pero los productos destinados al consumo humano y/o al uso de los mismos en la industria alimentaria solo pagarán una tasa reducida del 6%, esto beneficia a Ayahuasca Tea.	Media
9	Los planes de marketing y promoción serán planeados y controlados por Ayahuasca del Ecuador S.A., a pesar de utilizar a una empresa tercerizada de MKT en Países Bajos.	Alta	9	Existencia de organismos en Países Bajos que buscan ayudar a exportadores ubicados en países en desarrollo a comercializar sus productos en esta nación.	Alta
10	Se han identificado y definido con claridad las principales partes de la cadena de valor.	Media	10	No existe comercialización de Té de Ayahuasca en dicha nación, por lo cual no se tendría competencia directa.	Alta
11	Se posee una misión y visión de la empresa concreta, teniendo en mente quien es Ayahuasca del Ecuador S.A. y hacia donde busca llegar la empresa.	Media	11	Apoyo gubernamental nacional que facilita el acceso gratuito a asesorías e información, como el caso de Pro Ecuador y planes de gobierno para el cambio de la matriz productiva que favorecen al proyecto.	Alta
DEBILIDADES			AMENAZAS		
No	Descripción	Calificación	No	Descripción	Calificación
1	La empresa no posee conocimiento amplio acerca del mercado holandés debido a que el proyecto es nuevo.	Alta	1	El consumidor holandés es exigente y el mercado de té es bastante avanzado y competitivo.	Alta
2	El exportador tiene poco control sobre las condiciones de la negociación debido a que se utilizará un bróker intermediario.	Alta	2	Posible aumento de impuestos a las importaciones de té en Países Bajos de la partida arancelaria 1211.90.86.90 (TARIC). Ver 8.1 Supuestos y criterios utilizados.	Media
3	El capital requerido para la inversión inicial es elevado.	Alta	3	Existen muchos productos sustitutos comercializados en el mercado holandés.	Alta
4	No se posee integración vertical u horizontal.	Baja	4	Posible aumento de barreras legales al ingreso de la Ayahuasca o derivados a la UE.	Media
5	La empresa se encuentra al inicio de su curva de aprendizaje pues es nueva.	Alta	5	Posible aumento de la Intensidad de la Rivalidad de la competencia.	Alta
6	No se posee lealtad a la marca o reconocimiento; el	Media	6	Posible aumento de la Inflación en Países Bajos.	Baja

	producto es nuevo.				
7	No se cuenta con una cartera de clientes definida.	Media	7	Posible declive de la economía holandesa, disminuyendo así la demanda del producto.	Baja

2.9.1 Formulación de estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)

1.- F3O3: Debido a la preferencia existente por parte del consumidor holandés hacia té orgánicos, artesanales y exóticos se ofertará un producto con una estrategia de diferenciación, resaltando las propiedades medicinales únicas del mismo y la certificación de producto orgánico.

2.- F8O9: Se incurrirá en capacitación constante del personal de la empresa, utilizando programas como los del organismo CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries), que entrega de forma gratuita asesoría y capacitación a exportadores que buscan introducir sus productos en el mercado holandés.

3.- F9O6: Ya que el consumidor holandés otorga alto reconocimiento al valor agregado de los productos y está dispuesto a pagar por él, se realizara planes intensivos de marketing para generar publicidad que eduque al potencial consumidor acerca a las bondades del producto y se genere implantación de la marca Ayahuasca Tea en el mercado.

2.9.2 Formulación de estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)

1.- D2O1: Debido a que se utilizará un bróker intermediario, el exportador tiene poco control de dicho proceso. Sin embargo, como las importaciones de té en Países Bajos incrementaron en los últimos 5 años y no existe producción local de té en dicha nación, es razonable suponer que el monto a ser exportado irá creciendo año a año ya que la demanda aumenta constantemente, por lo cual se podrá obtener el suficiente conocimiento del mercado para avanzar en el esquema de penetración de mercados internacionales, logrando en un futuro realizar exportaciones directas; esto aumentaría el control y reduciría costos.

2.- D6O10: Al tratarse de un producto nuevo y desconocido en el mercado holandés, no existe una lealtad a la marca aún consolidada, sin embargo como factor positivo se encuentra que no existe competencia directa en País Bajos. Para lograr consolidar la marca y obtener lealtad de parte de los consumidores se concentrarán esfuerzos de marketing en publicidad educativa, para que el cliente conozca el valor agregado y los factores diferenciadores del producto.

3.- D4O11: El capital inicial requerido es alto. En la actualidad el gobierno ecuatoriano se encuentra promoviendo el cambio de la matriz productiva del país, facilitando la obtención de créditos con tasas reducidas para exportadores de productos finales, por lo cual se optará por apalancar parte de la inversión inicial con financiamiento externo.

2.9.3 Formulación de estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)

1.- F10A1: Las principales partes de la cadena de valor están identificadas claramente, tomando en cuenta el nivel de exigencia del mercado holandés para la industria del té, se destinarán recursos económicos anuales destinados específicamente para dos componentes importantes de la cadena de valor que serán: Marketing y Producción. Utilizando recursos que ayuden a posicionar la marca y a la vez asegurando el uso de tecnología de vanguardia para el procesamiento del té, generando así un producto de alta calidad.

2.- F3A5: Las propiedades medicinales de la Ayahuasca son un factor altamente diferenciador de otros tipos de té, si aumenta el nivel de rivalidad de la competencia, se intensificará el desarrollo del producto para impulsar su valor agregado, atrayendo así nuevos clientes que pasen a formar parte del grupo de consumidores del té y evitando la pérdida de lealtad de los clientes ya consolidados.

3.- F11A2: A pesar de que Países Bajos se caracteriza por ser una país estable, cuyo marco legal se sostiene en el tiempo, se ha considerado la posibilidad de que aumenten los tributos al comercio exterior a las importaciones de la subpartida arancelaria dentro de la cual se clasifica el producto Ayahuasca Tea. La Visión desarrollada para la empresa Ayahuasca

del Ecuador S.A. especifica claramente la dirección a dónde quiere llegar la empresa. Es por eso que se utilizará como estrategia la búsqueda o exploración de nuevos mercados geográficos, para expandirse en mercados más amigables en términos tributarios, en donde el precio final del producto no se eleve en demasía debido al pago de aranceles.

2.9.4 Formulación de estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

1.- D4A3: En el mercado holandés existen diversos productos sustitos, que aunque no satisfacen la misma necesidad específica que el Té de Ayahuasca, afectan a la demanda del producto. No todos los productos sustitos poseen las propiedades medicinales que el Té de Ayahuasca lo cual se evidencia también en su precio. Ya que Ayahuasca del Ecuador S.A. no produce la materia prima que requiere, una posible estrategia para aminorar costos y volverse competitivo ante productos sustitos, sería la de una integración vertical, pasando a ser productora de la materia prima, debido a que la liana de Ayahuasca es silvestre y no requiere de mayores cuidados y espacio de sembrado.

2.- D7A7: Ya que el producto es nuevo, no se cuenta con una cartera definida de clientes dentro de Países Bajos, los mismos se irán conformando una vez que el producto se encuentre ya posicionado en el mercado holandés. Ante la eventualidad de que la economía holandesa decreciera y redujera la demanda, se buscarán mercados en nuevas zonas geográficas, donde su economía se encuentre en crecimiento, para catalogarlos como posibles mercados en donde expandir las exportaciones de Ayahuasca Tea y evitar sufrir las consecuencias de recesiones.

Capítulo III: Inteligencia de Mercados y su Análisis

3.1 Problema de la Inteligencia de Mercados

Según Naresh Malhotra, *“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.”* (Malhotra, 2008)

Entonces, tomando en cuenta esta definición se ha definido el presente problema, ¿es rentable el proyecto de exportación de bolsas de té orgánicas elaboradas a base de Ayahuasca, a Países Bajos para su posterior implementación?

3.2 Objetivos Específicos de la Inteligencia de Mercados

1. Identificar las razones que llevan a los potenciales consumidores a preferir una marca de té sobre otra.
2. Reconocer las principales características que buscan los consumidores de té al momento de comprar dicho producto en cuestiones como: calidad, sabor, olor, empaque, accesibilidad, entre otros.
3. Determinar la frecuencia de consumo de té en Países Bajos.
4. Analizar a la competencia y efectuar un estudio de precios.
5. Identificar los principales medios de comunicación y publicidad para llegar al target planteado.
6. Identificar al mercado objetivo y realizar la segmentación de mercado.
7. Estimar el tamaño de mercado objetivo y obtener la participación esperada de mercado.

3.3 Hipótesis

La realización de un plan de negocios completo y adecuado, en donde se contemple un exhaustivo análisis del mercado y el entorno en donde ingresaría el producto, permitirá determinar la rentabilidad del proyecto de exportación de bolsas de té de Ayahuasca, a Países Bajos, para su posterior implementación.

3.4 Matriz de Necesidades de Información

Debido a que el proyecto planteado se trata de una exportación a un mercado extranjero, se requiere de la realización de inteligencia de mercados. Se utilizará principalmente información secundaria válida para el presente estudio, y adicionalmente la información primaria, ya que se realizaran entrevistas a profundidad a expertos, tomando en base lo mencionado se dispone a continuación la matriz de necesidades de información.

Tabla 26: Matriz de Necesidades de Información

Necesidad	Tipo de Información	Fuente
Producción	Primaria	Entrevista a Profundidad
Manejo del Producto y Gestión de Calidad	Primaria	Entrevista a Profundidad
Logística	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Comercialización	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Canales de Distribución	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Precio	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Gustos y Preferencias	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Competencia	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Marketing	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Ministry of Foreign Affairs
Tamaño del Mercado	Secundaria	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) / Netherland's Central Bureau of Statistics (CBS) / Ministry of Foreign Affairs

3.5 Matriz de Selección del Mercado

Se han seleccionado para la realización de la siguiente matriz a los dos países de Europa que consumen mayor cantidad de té, Inglaterra e Irlanda (Mulhall, 2014), para compararlos con Países Bajos.

En la matriz se otorgará una ponderación del 1 al 5 para cada variable, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más favorable para el ingreso de las exportaciones de té de Ayahuasca.

Tabla 27: Matriz de Selección de Mercado

Variable \ País	Inglaterra	Irlanda	Países Bajos
Cercanía	1	2	1
Precio	5	4	4
Cultura	4	4	5
Aranceles	5	2	4
Restricciones	4	4	4
Facilidades de Ingreso	2	2	4
Logística Internacional	3	2	5
Conocimiento acerca de la Ayahuasca	2	2	5
Requerimientos a las Importaciones	3	3	3
Total	29	25	35

Nota: El análisis se lo realizó en base a los estudios de mercados e industrias de la European Commission-Trade, Food Drink Europe e Instituto de Promociones, Exportaciones e Inversiones

Se analizaron diversos puntos a tomar en consideración para la selección del mercado receptor de las importaciones de té de Ayahuasca. En cuanto al precio, Inglaterra maneja los precios más altos de té, en promedio US\$ 6.00 por caja, mientras que Irlanda y Países Bajos manejan precios similares, en promedio de US\$ 3.80 por caja. En la variable de la cultura Países Bajos obtuvo el puntaje más alto, debido a que se caracteriza por ser abierta y moderna y la Ayahuasca es mucho más conocida en esta nación.

La carga arancelaria más baja para las importaciones del producto en cuestión la tiene Inglaterra, sin embargo Países Bajos posee entidades locales dedicadas a facilitar el comercio, además esta nación es sede del principal puerto de Europa, el puerto de Rotterdam, lo que facilita la logística internacional y reduce tiempos y costos.

Otro aspecto importante que debe acentuarse, es que Países Bajos no posee producción local de té y depende totalmente de las importaciones de dicho producto. Para finalizar, las variables anteriormente mencionadas otorgan a Países Bajos una calificación de 35 puntos, que es superior a Inglaterra e Irlanda, con lo que se justifica la selección de dicho mercado.

Países Bajos obtuvo la mayor calificación en base a las variables analizadas, supera a los otros países analizados en aspectos como la cultura existente que constituye la predilección por productos exóticos y orgánicos, existen mayores facilidades de ingreso a su mercado particularmente por la ayuda brindada por instituciones locales como ICEERS y CBI que facilitan las exportación de Ayahuasca Tea a Países Bajos, dicha nación posee una mejor logística internacional siendo sede del puerto de Rotterdam que es principal puerto de ingreso a la UE, etc., motivo por el cual se considera que Países Bajos es la mejor opción dentro de la Unión Europea para exportar el té de Ayahuasca.

3.6 Matriz de Selección del Producto

Las variedades de té que más se consumen en los Países Bajos son el té negro y el té verde, debido a esta preferencia de consumo se hará una matriz de selección de producto para determinar qué tan atractivo será el producto Ayahuasca Tea.

Se dará una ponderación del 1 al 5 siendo uno la más baja y cinco la más favorable. Primero se presentarán cualidades destacadas de los diferentes tipos de té y luego se presentarán las distintas variables que serán ponderadas.

Tabla 28: Características de los tipos de té

Variable \ Producto	Té Negro	Té verde	Té de Ayahuasca (Herbal)
Grado de fermentación	Alto-Fermentación	Medio: Oxidación leve	Baja: Solo al vapor
Aroma	dulce a fermentado	a hierba	a hierba
Sabor	fuerte y concentrado	suave y delicado	fuerte y concentrado
Facilidad de producción	Varios procesos	Un solo proceso	Un solo proceso
Dificultad de obtención de materia prima	Baja	Baja	Baja
Facilidad de cultivo	Mucho cuidado	Mucho cuidado	Fácil cuidado
Innovador	Tradicional	Tradicional	Exótico e innovador

Nota: El análisis se lo realizó en base a los estudios e investigaciones encontrados en Principios de Botánica por Botanical Online, Bacteriología General: Principios y Prácticas de Laboratorio elaborado por Tea Palace y Té: procesos de elaboración analizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Argentina.

Como se menciona en la variable de fermentación el té negro tiene un alto grado de fermentación pasa por varias etapas como la de marchitamiento, enrollado, fermentación y secado. El té verde por el contrario es un té con cierto grado de oxidación que únicamente se lo coloca a altas temperaturas y se coacciona al vapor. Mientras que en el caso del té de ayahuasca al tratarse de un té herbal tendrá una preparación igual a la de un té herbal por lo tanto será cocido al vapor y no poseerá saborizantes artificiales o cualquier tipo de químicos. (Dirección Nacional de Alimentos de Argentina, 2005)

Si se habla del aroma el té negro es el que tiene más variaciones (550 aromas diferentes dependiendo del grado de fermentación), el té verde por su parte tiene ese aroma característico de planta a menos que esté combinado con

endulzantes. En el caso del té de ayahuasca el aroma que se tiene tras la infusión es herbal, es decir a la planta; su aroma es fresco ya que la materia prima no supera los 12 meses desde su siembra. (Wageningen University-Netherland, 2012)

En cuanto a la facilidad de cultivo el té negro y el té verde difieren en alto grado de los tés herbales debido a que la *Camellia sinensis*⁸ necesita producirse en niveles superiores a los 1200 metros sobre el nivel del mar, a esto se le añade que deben sembrarse en suelos ácidos y drenados preferente en climas tropicales, ya que se pueden podrir sus raíces durante su época de crecimiento; en cuanto a la época de siembra se la hace en primavera para que florezca en verano o en otoño lo que se traduce a costos de producción mayores. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Argentina). Por otro lado el té de Ayahuasca elaborado con la *Banisteriopsis caapi* no necesita cuidados de drenaje, su proliferación es rápida, necesita suelos arcillosos y húmedos, su tiempo de siembra y cosecha es de ciclo corto (1 mes en total) y el costo de producción es bastante bajo en comparación a los otros tipos de tés.

Tabla 29: Matriz de Selección del Producto

Variable \ Producto	Té Negro	Té verde	Té de Ayahuasca (Herbal)
Grado de fermentación	5	4	4
Sabor	4	4	4
Costo de producción	3	3	4
Proveedores	4	4	2
Facilidad de producción	4	4	4
Beneficios para la salud	4	4	4
Dificultad de obtención de materia prima	3	3	4
Facilidad de cultivo	3	3	4
Innovador	3	3	5
Total	33	32	35

⁸ *Camellia sinensis*: De esta especie de planta se elaboran el té negro, verde, aolong, entre otros tipos de té que al ser sometidos a diferentes grados de fermentación y oxidación logran su diferenciación los unos de los otros.

Nota: El análisis se lo realizó en base a los estudios e investigaciones encontrados en Principios de Botánica por Botanical Online, Bacteriología General: Principios y Prácticas de Laboratorio elaborado por Tea Palace y Té: procesos de elaboración analizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Argentina

Adicionalmente cabe mencionar que en Brasil se hizo estudios de ingesta de Ayahuasca por medio de infusiones, sin embargo se la utiliza de modo religioso y ancestral, por lo que no existen evidencias de industrialización de la *Banisteriopsis caapi*. En conclusión el té de Ayahuasca (té herbal), fue el que obtuvo mayor calificación; los costos de producción son más bajos, la obtención de la materia prima es bastante accesible y asequible, el cultivo y cosecha más fácil, además de tratarse de un producto innovador.

3.7 Distribución de la Información de la Inteligencia de Mercados

3.7.1 Información Primaria

3.7.1.1 Entrevistas a Profundidad

Entrevista No 1:

Nombre: Johnny Fernández

Edad: 26 años

Nacionalidad: Ecuatoriano

Lugar de Residencia: Quito-Ecuador

Cédula: 171819306-1

Celular: 099 654 7714

Experiencia: Fue Analista de Calidad de la Lechera Andina y Analista Industrial de NIFA.

Ocupación: Coordinador de Calidad Industrial en la Empresa DANEC.

Se realizó una entrevista a profundidad a la Ing. Agroindustrial y en Alimentos, Johnny Fernández, para obtener información relevante respecto a los procesos y reglamentos que debe seguir el producto. La entrevista a profundidad fue realizada el día Sábado 04 de Julio de 2015, en la ciudad de Quito. A continuación se detallan los principales aspectos explicados por la entrevistada respecto a la producción de té de Ayahuasca

1.- ¿Cuántas pruebas de productos se deben realizar antes de sacar a la venta un bien alimenticio, particularmente las bolsas de té?

Para poder comercializar un producto es indispensable realizar una serie de exámenes de pruebas que garanticen la inocuidad del producto, estos exámenes son realizados en un laboratorio, los exámenes a realizar se son de tipo físico-químicos, pruebas organolépticas, exámenes microbiológicos y también el que determina la vida útil del producto. La vida útil del producto hace mención al periodo que transcurre desde su producción hasta a la caducidad del mismo, es decir el tiempo durante el cual el alimento conserva todas sus cualidades iniciales una vez listo para el consumo. El final de la vida de un alimento depende de los niveles, así sean mínimos, de contaminación a los que ha sido expuesto, es decir el ambiente en el cual el consumidor almacenará el producto alimenticio, y también depende de la estabilidad en sus cualidades físico-químicas, como lo son: la homogeneidad, la estabilidad, la estructura, y las características organolépticas, en este caso vamos a describir la textura, el sabor y el aroma.

2.- ¿Qué medidas sanitarias se debe tener en cuenta en la realización de té de ayahuasca?

El Comité Interministerial de Calidad del Ecuador actualmente se encuentra realizando plazos de cumplimiento para las medidas sanitarias que han sido estipuladas para los productos alimenticios, este decreto fue ejecutado ya en el 2002, el mismo dictamina que cada industria alimentaria tiene plazos de cumplimiento asignado por este comité para la implementación de Buenas Prácticas Laborales.

Las BPM'S son un conjunto de herramientas que se implementan en la industria de alimentos, las cuales tienen como objetivo principal la obtención de productos higiénicamente procesados para el consumo humano, donde los ejes principales son las metodologías utilizadas para el control y manejo de materias primas, el producto terminado, la higiene del personal, el control de plagas, el manejo de residuos, la infraestructura, el mantenimiento de las instalaciones, los equipos y utensilios, entre los más importantes. La necesidad de establecer una producción que se rija por las buenas prácticas de manufactura es garantizar la inocuidad durante todo el proceso de elaboración del bien; es decir, desde que ingresa la materia prima se debe tener durante todo el proceso un riguroso control hasta obtener el producto terminado, esto con la finalidad de poder asegurar la calidad de los productos a ser comercializados.

Para esto hay algunos mecanismos que se pueden utilizar que son realmente indispensables para poder elaborar un producto correctamente; dentro de los cuales se encuentra el diagrama de flujo del proceso, tener bien definida las áreas destinadas a cada etapa de producción, particularmente el área negra por donde ingresa la materia prima, el área gris que es donde está el procesamiento de la materia y el área blanca que vendría a ser prácticamente la etapa en que el producto ha sido terminado, también se la denomina área de salida del producto.

Se debe tomar en cuenta que existirán algunas variaciones entre la temperatura con la que se operará, así como el tiempo requerido para poder deshidratar la ayahuasca, esto con la finalidad de reducir la actividad de agua hasta un límite en donde se pueda estabilizar los estándares óptimos requeridos de producción y eliminar a cualquier microorganismo que podría generarse en el producto.

3.- ¿Qué características debe poseer el cuadro del contenido calórico y nutricional?

Todo alimento envasado debe mostrar en sus etiquetas el rotulado nutricional, este es un requisito indispensable para poder comercializar un producto, en base a esto la información nutricional siempre será descrita dependiendo de

cada porción, en el caso de bolsas de té, es indispensable que se describa cada porción que representa una bolsita de té y especificar el peso de la misma, también se deberán describir la energía o calorías aportadas por el producto, la grasa total, el sodio, los carbohidratos, el azúcar y las proteínas; en el caso de que se hayan añadido endulzantes artificiales o que el producto posea GMOs, gluten o algún tipo de potencia alergénico, entre otros indicadores que también pueden ser detallados, sin embargo los mencionados son los más importantes y los que deben estar siempre en una tabla nutricional.

4.- ¿Cuáles son las normas técnicas para la elaboración de té?

EL Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) planifica, organiza, dirige, controla y evalúa los parámetros de calidad, inocuidad y seguridad de los productos y servicios que se comercializan en el país. Esta medición se la realiza a través del desarrollo de ciertos documentos normativos, a ser obtenidos por el productor, que son necesarios para la obtención de permisos para la comercialización; estos documentos se constituyen en el punto de referencia técnico-legal para garantizar seguridad al consumir un producto, que cada uno de los productos elaborados dentro del país responde a una norma técnica emitida por el INEN, en este caso las bolsas de te van a estar regidas por la norma INEN 381 emitida en el 2005.

Para el caso de exportaciones, la seguridad y control de los alimentos son temas clave en la legislación alimenticia de la Unión Europea. La Ley General de Alimentos es aquella que regula el marco legislativo en cuestiones de seguridad alimenticia en la UE, garantizando que el consumo de los alimentos y bebidas sea seguro y permitiendo la toma de acciones apropiadas en casos de hallazgos de té inseguro para este caso, los procesos de elaboración deben ser trazable a lo largo de toda la cadena de suministros y los riesgos de la contaminación deben ser limitados. Un aspecto importante para controlar los peligros de inocuidad alimenticia es la definición de los puntos críticos de control (HACCP); por ejemplo, se recomienda llevar a cabo controles de la contaminación química para mantener los niveles de humedad del té por debajo del 10% (aunque típicamente se debería mantener la humedad en un

8% como escenario ideal). Para evitar problemas de seguridad alimenticia, se recomienda regir las actividades de producción en base los principios HAACP, y prestar especial atención a medidas esenciales como:

- Higiene de los empleados (quienes deberán lavar y desinfectar sus manos de forma constante)
- El uso de vestimenta adecuada y el almacenamiento correcto de la misma, como el uso de guantes especiales así como mascarillas, gorras especiales, mandiles, etc.
- El flujo de tráfico regulado en toda la finca y/o de la fábrica con acceso restringido a áreas altamente vulnerables de contaminación

5.- ¿Cómo se define un producto orgánico?

Es un producto natural, ecológico, en donde se encuentran 2 fases: la fase agrícola que corresponde al cultivo en sí, que deberá estar libre de herbicidas, pesticidas, fertilizantes y cualquier tipo de químico que pueda afectar directamente al producto, y por otra parte existes la fase agroindustrial o el proceso de industrialización, este proceso debe estar libre de cualquier producto químico, aditivo o perseverante que afecte o modifique al producto y a su naturalidad.

6.- ¿Por qué se deben producir y consumir productos orgánicos?

Es indispensable producir productos orgánicos, cambiar un poco la mentalidad de las personas, porque estos productos ayudan a reducir la contaminación ambiental, equilibrar la armonía con el medio ambiente lo que ayuda a prevenir el calentamiento global, ya que apoya la biodiversidad la cual debería ser una responsabilidad social compartida desde el productor al consumidor, realmente la comida orgánica es mucho más segura, ya que la agricultura orgánica prohíbe el uso de plaguicidas que se dan frecuentemente en combinaciones peligrosas para el organismo, algunos de los beneficios de consumir productos orgánicos son que no contienen químicos que puedan contaminar al organismo del consumidor, además se puede mencionar que el sabor, color y el aroma de dichos productos son más intensos , poseen más vitaminas,

minerales y antioxidantes que protege a la salud del consumidor y también la salud del agricultor.

La UE ha establecido niveles máximos de determinados contaminantes, residuos de plaguicidas, etc., la supervisión y control posterior en busca del cumplimiento de dichos estándares puede tener lugar por:

- **Materias extrañas:** la contaminación por materias extrañas, como el plástico y los insectos, es una amenaza cuando los procedimientos de seguridad alimentaria no se siguen cuidadosamente.
- **Microbiológica:** aunque el té es un producto de bajo riesgo en cuestiones de contaminación microbiológica, la contaminación por salmonela puede ser una seria amenaza. En la legislación actual de la UE, no existen criterios microbiológicos para el té, sin embargo las autoridades de seguridad alimentaria pueden retirar los productos alimenticios importados del mercado o evitar que entren en la UE cuando la salmonella es encontrada en los productos de importación.
- Por último, para el uso de disolventes extractores, a pesar de los mismos son mayoritariamente usado para la elaboración de té descafeinado, se deben respetar los límites máximos de residuos de disolventes de extracción, tales como acetato de metilo cuyos residuos máximos permitidos son 20 mg por cada kg de té y de diclorometano cuyos residuos máximos son 5 mg por cada kg de té.

Entrevista No 2:**Nombre:** Benancio Mamallacta Cunai**Edad:** 40 años**Nacionalidad:** Quichua-Ecuatoriano**Lugar de Residencia:** El Puyo-Pastaza-Ecuador**Celular:** 099 042 1476**Experiencia:** Productor de Ayahuasca, Guía Turístico Comunitario, dueño de un restaurante en el Puyo denominado “Delicioso Sabor Amazónico”.

Figura 12: Señor Benancio Mamallacta Cunai (Productor de Ayahuasca)

Benancio Mamallacta Cunai se dedica a la preparación de la ayahuasca como mezcla, Benancio es dueño ya por ocho años de un restaurante de comida típica del Oriente Ecuatoriano llamado “Delicioso sabor Amazónico”, donde ofrece una variedad de platos típicos preparados con productos de su comunidad. Además, Benancio es guía turístico y realiza turismo comunitario en el Puyo para aportar con más ingresos a su comunidad.

1.- ¿Dónde se encuentra la comunidad que será la proveedora de la Ayahuasca?

La comunidad quichua en el Puyo se ubica a 20 km adentrándose en la selva Amazónica partiendo desde el lugar donde se encuentra el restaurante de Benancio en el barrio de la Mariscal en el centro del Puyo.

2.- ¿Ha tenido otras propuestas para ser proveedor de la Ayahuasca?

Sí, nos han propuesto ser proveedores para exportaciones hacia Alemania y Rusia, se intentó realizar la exportación pero resultó que el brebaje⁹ ya preparado de Ayahuasca era ilegal y no pudo ser exportado.

3.- ¿Qué cantidad de Ayahuasca es producida en su comunidad?

La producción anual en promedio es de 5 toneladas de ayahuasca, recolectada por todos los miembros de la comunidad que en total son 30 personas. Las plantas pueden ser cosechadas al mes de su siembra, para asegurar un nivel adecuado de crecimiento.

4.- En cuanto al cultivo y a la siembra; ¿es difícil? ¿Existe alguna temporada específica para la siembra y a su vez para la cosecha de la Ayahuasca?

La ayahuasca no tiene impedimento alguno para ser sembrada y cosechada en cualquier época del año. El sembrarla es bastante fácil siempre y cuando se la coseche en el suelo adecuado que tiene que ser arcilloso y húmedo con la iluminación que solo se tiene en la Amazonía ecuatoriana. El único cuidado que se debe tener es que las lianas no se peguen entre sí; es decir controlar el espacio entre cada planta que debe ser de 30cm.

5.- ¿Existe un tiempo adecuado para cosechar la Ayahuasca?

La Ayahuasca está apta para su cosecha a lo largo de todo el año, sin embargo los efectos de las plantas que han crecido durante un año son más fuertes y concentrados que en plantas nuevas.

⁹ Brebaje: Se conoce a este brebaje como Ayahuasca o Yagué el cual se compone de la mezcla a altas temperaturas de cocción de *Banisteriopsis caapi*, *chacrana* o *Chagropanga*.

6.- ¿Cuánto tiempo se demora en secar la hoja de Ayahuasca?

La ayahuasca demora alrededor de 2 horas y media para secarse y poder ser apilada para transportarse.

7.- ¿Luego de que se seca la planta, existe un tiempo en el cual podría marchitarse?

En realidad, después del secado existe un tiempo de 1 hora dentro de la cual se marchita en pequeña cantidad la planta, que es normal debido a la extracción de su medio, sin embargo este tiempo hace que se concentre más el sabor y que el aroma resulte más agradable.

3.7.2 Información Secundaria

3.7.2.1 Preferencias del Consumidor

Según Food and Drink Europe en su informe Data Trend el consumidor holandés prefiere el placer en el momento de compra y dentro de esta sensación se encuentra el placer hacia lo exótico (4,8%) y la sofisticación (19%). En cuanto a la innovación, la industria de Soft Drinks es la tercera industria Europea más innovadora; representando un 6,9% de la innovación realizada en la industria. Estas innovaciones se traducen en mejores procesos, en sabores, en presentaciones, entre otras.

La preferencia hacia lo saludable es una de las más importantes; alrededor del 8,5% prefieren esa característica porque buscan mejorar su estilo de vida y por esta razón busca productos orgánicos y que tengan algún beneficio al consumirlo. Otro dato relevante otorgado por Rainforest Alliance es el hecho de que alrededor del 55% prefieren el té negro y el 11% el té verde; esto confirma que Ayahuasca Tea podría tener aceptación debido a que su sabor es similar al té negro.

3.7.2.2 Motivadores (Drivers) de Compra

Según un estudio realizado en el 2013 por tres doctores de la Universidad de Agricultura Tamil Nadu, en el cual se analizaron los elementos que afectan a la regularidad de compra de té orgánico, se menciona que los factores que más influyen al momento de realizar una compra y que motivan a los consumidores a adquirir té orgánico son: la percepción de alto valor agregado (particularmente ante marcas con certificaciones orgánicas internacionales detalladas en el etiquetado), la conciencia del efecto negativo del uso de plaguicidas y el impacto adverso en la salud que los mismos poseen, y los beneficios a la salud otorgados por el producto. (Sakthirama, Venkatram, & Sivakumar, 2013)

En adición a lo mencionado, otros factores que influyen la intención de compra son: conciencia acerca de la salud como prioridad, valor percibido por los clientes acerca del producto, valores ecológicos, preocupación por la seguridad de los alimentos que se consumen, sostenibilidad de la producción (que abarca aspectos ambientales, económicos y sociales), el nivel de educación de las personas y sus niveles de ingresos. (Food and Drink Europe, 2014)

Desde el año 2012 se ha evidenciado fuertemente como los consumidores holandeses están buscando sabores de té más individualizados y productos especializados de alta calidad de categorías premium. Esta tendencia de la demanda de optar por tés más especializados ha sido un importante motor de crecimiento para la industria del té en Países Bajos, e incluso la baja confianza de los consumidores en la economía debido a la crisis de la zona euro en el año 2012 no logro limitar el crecimiento del té premium en el mercado holandés.

La creciente atención de los consumidores respecto a las circunstancias ambientales y laborales de la producción de té y su comercio, pueden representar una ventaja para empresas nuevas o que trabajan a pequeña escala y que buscan obtener certificaciones internacionales. En 2012, el

consumo de té orgánico se incrementó en un 132% en comparación con el consumo de té orgánico en el año 2011. (CBI Market Intelligence - Netherland's Ministry of Foreign Affairs, 2015)

3.7.2.3 Frecuencia de Consumo

Países Bajos es una nación relativamente pequeña, sin embargo es el quinto consumidor de té más grande de la Unión Europea, solamente en el año 2013 el volumen total de importaciones holandesas de té fueron 28,600 toneladas. (EUROSTAT, 2014)

El té es una de las bebidas más consumidas en Países Bajos, en el año 2012 el 15% de todas las bebidas consumidas en dicha nación fue té, alrededor del 90% de la población en Países Bajos beben té. En promedio, los holandeses beben 90 litros de té al año per cápita, lo que se traduce en más de dos tazas al día por persona, en particular, las mezclas de hierbas (tés herbales) han ganado popularidad durante la última década. (Holland at Home, 2015)

3.7.2.4 Innovación y Tendencias en la Industria

Países Bajos es un precedente en términos de té certificado, se estima que para el año 2015 el 80% del volumen disponible de té será certificado, en general la demanda del mercado holandés ha aprobado a las certificaciones como una forma de demostrar la sostenibilidad de un producto y como sinónimo de alto valor agregado.

Los té especializados pueden consistir en una ventaja única como punto potenciador de ventas por sobre empresas con oferta de té tradicional como lo es el té negro. Los nuevos competidores de la industria deberían centrarse en ofertar té de alta calidad (premium), té herbales especializados, té verde y té con certificaciones, ya que estos son los mercados que están creciendo.

La tendencia general en cuanto al desarrollo tecnológico para producción de té es la automatización industrial de los procesos. Esta adaptación tiene ventajas, como una mayor rapidez en los tiempos de producción, mayor calidad de materia (plantas más grandes y más fuertes), reducción de enfermedades o

plagas que podrían afectar a la planta, etc.; sin embargo existe también desventajas como un mayor riesgo de cosechar demasiada materia prima inmadura.

Por último, también es importante conocer los conductores de la innovación a gran escala dentro de la Unión Europea, para la industria de 'Alimentos y Bebidas' se pueden dividir en 15 tendencias generales de innovación agrupadas en torno a cinco ejes principales, que corresponden a las expectativas de consumo general las cuales son: el placer, la salud, el físico, la conveniencia y la ética. (Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands, 2015)

3.7.2.5 Lugares de Compra y Consumo

El té es un producto principalmente consumido dentro del hogar, aproximadamente el 75% del consumo de té se lo realiza en el interior de las casas de los consumidores y el 25% restante se consume en el exterior, esto significa que los canales minoristas son la fuerza más dominante dentro el mercado holandés de té, ya que son los minoristas quienes proveen del producto a consumidores que lo llevarán a sus casas para prepararlo y consumirlo. (Central Bureau Statistics-Ministry of Foreign Affairs, 2014)

Los canales minoristas holandeses consisten básicamente en diversas cadenas de supermercados grandes, cadenas de supermercados pequeñas, tiendas de conveniencia (comestibles y víveres) independientes y vendedores especializados de té (y en su mayoría también de y café) como los son "Tea Shopes" o "Tea Houses" que puede o no también vender sus productos en línea (internet).

El mercado minorista de alimentos es altamente concentrado en Países Bajos, los tres principales minoristas son las cadenas Albert Heijn, Superunie y Groep Jumbo, quienes poseen una cuota de mercado de alrededor del 80%, la mayoría de cadenas minoristas ofrecen también tés con marca propia; la penetración en el mercado de las marcas blancas ¹⁰en el mercado holandés es

¹⁰ Marcas Blancas: Productos elaborados por el supermercado que poseen como marca el nombre de la misma cadena de supermercados.

de alrededor de 30%, mientras que el promedio de penetración de marcas blancas en la Unión Europea es del 35%.

3.7.2.6 Publicidad y Medios de Comunicación

Se ha analizado el tipo de publicidad más utilizada por parte de los actores de la industria del té en Países Bajos para determinar los principales y más efectivos medios de comunicación empleados para llegar a los consumidores.

Las marcas más fuertes y que abarcan una mayor participación de mercado, como Pickwick de Sara Lee o Lipton de Unilever, buscan llegar a sus clientes principalmente mediante publicidad en medios tradicionales- Above The Line (ATL), particularmente Unilever o Nestlé que se dirige a grandes masas, este tipo de publicidad es muy común pero aborda a los consumidores de manera más impersonal, dentro de los medios de comunicación más utilizados por las grandes marcas se encuentran en orden la televisión, radio, RTD's (publicidad colocada en buses o trenes, paradas de autobuses, etc.), vallas publicitarias, revistas y prensa. Este tipo de publicidad requiere de presupuestos elevados, particularmente aquella realizada en televisión, que siendo el más efectivo para realizar branding para esta industria es también el medio de comunicación más caro.

Puede ser evidenciado también como marcas con participación de mercado menores, y por ende ingresos menores, utilizan publicidad BTL que utiliza estrategias más diferenciadas como promociones de ventas, publicidad en el punto de venta, telemarketing, correo directo, entre otros; este tipo de publicidad es particularmente efectiva cuando el grupo objetivo al que se busca llegar es grande y definirlo es difícil.

Por último, el medio más utilizado debido a su facilidad de aplicación, seguimiento y evaluación de efectividad, y costo es el internet, empresas tanto grandes como medianas y pequeñas busca consolidar su marca en la mente de los consumidores con el uso de herramientas online, entre las más utilizadas se encuentra las redes sociales, que son ampliamente utilizadas y facilitan seleccionar segmentos específicos a los cuales se dirigirá la

publicidad, también se pueden encontrar páginas web con información relevante acerca de los productos ofertados y publicidad en otros sitios web altamente visitados por consumidores potenciales.

3.8 Mercado relevante y cliente potencial

3.8.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el presente proyecto de exportación de Té de Ayahuasca bajo la marca comercial Ayahuasca Tea es el siguiente: Hombres y mujeres que sean habitantes del Reino de los Países Bajos, en la zona urbana, que estén dentro del rango de edades 20 a 64 años de edad y que pertenezcan al nivel socioeconómico A/B, C+ y C.

3.8.2 Segmentación de Mercado

Para la segmentación del mercado objetivo se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Geográfico:

Dentro de este aspecto se detalla primero que se va a exportar hacia el Reino de los Países Bajos que se encuentra al noroeste de Europa y está conformado por tres países: Holanda, Aruba y las Antillas Neerlandesas. La población del Reino de los Países Bajos es de 16,778.025 millones de personas para el año 2013. En la zona urbana de los Países Bajos existe una población de 12,881.694 millones de habitantes. (Central Bureau of Statistics, 2015)

- Demográfico

El Reino de los Países Bajos está compuesta por 12,881.694 millones de habitantes en todo su territorio urbano, de los cuales el 49.3% son hombres y el 50.7% son mujeres tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 30: Población de Países Bajos hombres y mujeres

Hombres	6,350.675.14
Mujeres	6,531.018.858

Adaptado de: Central Bureau of Statistics

En Países Bajos todo tipo de personas son consumidores de té, sin embargo según un estudio de Datamonitor realizado en el 2009 las personas que consumen té comprenden edades de 20 en adelante y existe una preferencia particular por consumir este producto en mujeres de 30 a 50 años de edad; el consumo de té en hombres también es representativo y asciende año a año. Entonces el consumo de té es indiferente del sexo. Según el University College of London, el 72% de los habitantes de Ámsterdam están entre las edades de 20 a 64 años, es decir que alrededor de 9,274.816 habitantes están entre estas edades.

- Nivel socio económico

El té desde su llegada a los Países Bajos en el año de 1637 ha sido un producto consumido por las clases pudientes y representativas como los representantes de la corona y el clérigo en muchos casos. El té se lo tomaba como medio de diferenciación y ciertamente demostraba poder adquisitivo. (Upton Tea Imports, 2007)

A continuación se detallan los niveles socio económico que se emplean en el Reino de los Países Bajos son: A/B (ricos), C+ (media alta), C (alta), D+ (media baja), D (pobre). (Arts, Hollman, Feskens, & Mesquita, 2001). Sin embargo en Países Bajos las clases: ricos, media alta y alta son las que más consumen té; esto lo dedujo un experimento en Países Bajos donde se puede saber el consumo de este producto en las distintas clases como se detalla en el Anexo 1 tomado de la European Journal Critical of Nutrition del 2008.

Gracias a este estudio se puede observar como la preferencia del consumo por té incrementa en los periodos de tiempo del 2008 al 2011 de manera representativa. En cuanto al gasto en los hogares per cápita es de €19,726 en el año 2014; específicamente en Alimentos y bebidas no alcohólicas se gasta el 11,9% del gasto total del hogar que equivale a € 2,347.39 al año. (Santander-Trade Portal, 2013).

Adicionalmente, el salario básico de los habitantes de Países Bajos es de €2297.16 al mes en el año 2014 que representa al año un ingreso de

€27,565.92 (Peregrine Immigration Management, 2014). Alrededor del 93% pertenecen a las clases sociales media baja, baja y pobre, lo que da como resultado un total de personas de 8,625.579. (El Confidencial, 2013)

- Psicográfico

Europa es el segundo más grande continente que es un socio clave para el consumo de té y de café. Las bebidas calientes o llamadas también soft drinks tienen una creciente demanda porque provocan en quienes lo consumen sensaciones de placer, comodidad, relajación y facilidad. Ayahuasca Tea al pertenecer a este tipo de bebidas provee de estas emociones y sensaciones al consumirlo. En conclusión el 90% de los holandeses beben té, que en cantidad representan 7,763.021 millones de habitantes. (DataMonitor, 2013)

3.8.3 Tamaño del Mercado y tendencias

Para obtener el tamaño del mercado en el cual se va a ofertar el producto se hizo una investigación de lo más general a lo más específico.

- Las habitantes del Reino de los Países Bajos son **16'778,025 millones de personas.**
- En las zonas urbanas existen **12'881.694 millones de personas que la habitan.**
- Los habitantes del Reino de los Países Bajos en la zona urbana que están entre las edades de 20 a 64 años son **9'274.816 millones de personas.**
- El 93% de los habitantes del Reino de los Países Bajos están dentro de las clases sociales consideradas como ricos, media alta y alta lo que se traduce a un total de **8'625.579 millones de personas.** ($9'274.816 \times 93\%$)
- El 90% de los holandeses bebe té es decir que el universo de consumidores de té potenciales sería de: **7'763.021 miles de habitantes.** ($8'625.759 \times 90\%$)

En cuanto a la demanda potencial en promedio, los holandeses beben 90 litros de té al año per cápita, lo que se traduce en más de dos tazas al día por persona, en particular, las mezclas de hierbas (tés herbales) han ganado popularidad durante la última década

Tabla 31: Frecuencia de Consumo de té en los Países Bajos

Frecuencia de Consumo de Té en Países Bajos - Consumidores Promedio				
12 sobres	1 vez al mes	14% del tamaño del segmento	0.6 cajas	1 vez al mes
36 sobres	3 veces al mes	22% del tamaño del segmento	1.8 cajas	3 veces al mes
104 sobres	2 veces a la semana	27% del tamaño del segmento	5.2 cajas	2 veces a la semana
52 sobres	1 vez a la semana	35% del tamaño del segmento	2.6 cajas	1 vez a la semana
365 sobres	Diariamente	2% del tamaño del segmento	18.25 cajas	Diariamente

La demanda potencial depende de ciertos desgloses en cuanto a la frecuencia de consumo de té que tienen en el Reino de los Países Bajos. Se tiene las variables de consumo dadas en función de sobres y estas se expresan en sus equivalentes en cajas ya que el producto a comercializar se vende por caja. Tras este análisis el factor de ponderación de consumo de cajas por habitante es de 3.16 al año. A continuación se presenta la tabla con las frecuencias de consumo acorde a cada variable:

Tabla 32: Frecuencia de Consumo de té en los Países Bajos

FRECUENCIA DE CONSUMO DE TÉ EN LOS PAÍSES BAJOS								
No.	Variable	sobres	caja	(%)	Factor de ponderación	No. de Personas	No. de Cajas de Te Consumidas al Mes	No. de Cajas de Te Consumidas al Año
1	1 vez al mes	12	0,6	14%	0,08	1086822,94	54341,147	652093,76
2	3 veces al mes	36	1,8	22%	0,40	1707864,62	256179,698	3074156,32
3	2 veces a la semana	104	5,2	27%	1,40	2096015,67	908273,457	10899281,48
4	1 vez a la semana	52	2,6	35%	0,91	2717057,35	588695,7592	7064349,11
5	Diariamente	365	18,25	2%	0,37	155260,42	236125,2221	2833502,67
TOTAL				100%	3,16	7763021,00	2043615,278	24523383,34

En la columna de caja están expresados el número de sobres en función a las cajas consumidas por mes. En total se tiene que existe una demanda potencial al mes de 2'043.615,28 cajas de Ayahuasca Tea en función del segmento potencial y frecuencias de consumo, y para el año se proyecta una demanda de 24'523.383,34 cajas de Ayahuasca Tea.

En el caso de las ventas se necesita primero definir la demanda potencial, la cual ya está dada y es igual a 24'523.383,34 cajas de té al año. En cuanto al precio este fue definido por el análisis de la competencia en los Países Bajos y se determinó un precio promedio de €1,89 por caja de té que es ligeramente superior al precio con el que cuenta la competencia, este precio equivale a \$2,15 dólares americanos (el Euro según el Banco Central Europeo el día 09 de Julio del 2015 equivale a \$1,14).

A continuación se detallan los valores monetarios tanto en euros y dólares americanos donde se calcula la estimación de la cantidad de ventas esperada acorde a la frecuencia de consumo sin tomar en cuenta la inflación, el crecimiento de la industria y la participación de mercado. Cabe mencionar que los montos variarán una vez que se realice el Análisis Financiero tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente.(inflación, crecimiento poblacional y participación de mercado)

Tabla 33: Venta de Unidades en Euros y Dólares Americanos

VENTA DE UNIDADES POTENCIALES EN EUROS Y DÓLARES AMERICANOS								
No.	Variable	No. de Cajas de Té	Precio (€)	Ventas por mes (€)	Ventas por año (€)	Precio (\$)	Ventas por mes (\$)	Ventas por año (\$)
1	1 vez al mes	54341.147	1.89 €	102,704.77 €	1,232,457.21 €	\$ 2.15	\$ 116,833.47	\$ 1,402,001.59
2	3 veces al mes	256179.693	1.89 €	484,179.62 €	5,810,155.44 €	\$ 2.15	\$ 550,786.34	\$ 6,609,436.08
3	2 veces a la semana	908273.457	1.89 €	1,716,636.83 €	20,599,642.00 €	\$ 2.15	\$ 1,952,787.93	\$ 23,433,455.19
4	1 vez a la semana	588695.7592	1.89 €	1,112,634.98 €	13,351,619.82 €	\$ 2.15	\$ 1,265,695.88	\$ 15,188,350.59
5	Dianamente	236125.2221	1.89 €	446,276.67 €	5,355,320.04 €	\$ 2.15	\$ 507,669.23	\$ 6,092,030.73
TOTAL		2043615.278	1.89 €	3,862,432.88 €	46,349,194.51 €	\$ 2.15	\$ 4,393,772.85	\$ 52,725,274.18

En conclusión las ventas esperadas para el primer año en dólares son de \$52'725.274,18 en total, suponiendo que se va a captar todo el mercado ya que aún no se establece la cuota de mercado esperada a captar.

3.9 La Competencia y Sus Ventajas

El mercado de consumo de té tiene ciertas ventajas ya que al estar dentro de la industria de bebidas y alimentos en los Países Bajos se coloca en una posición bastante estable, en momentos de la crisis Europea llegó a aportar el 1,9% del valor agregado a la Unión Europea.

La competencia indirecta de Ayahuasca Tea se puede resumir en algunas marcas que se comercializan actualmente en Holanda y que están dentro de las más compradas, estas marcas son: (Central Bureau Statistics-Ministry of Foreign Affairs, 2014)

- Sara Lee: líder del mercado, maneja las importaciones de Rainforest Alliance Tea y de Pickwick
- Unilever: comercializador de té bajo la marca Lipton Tea.
- Van Rees: comercializador y productor de té.

A continuación se presenta un análisis de las dos marcas principales en el Reino de los Países Bajos en los mercados minoristas.

Tabla 34: Cuadro comparativo de la competencia indirecta

Variables \ Marcas	PICKWICK	LIPTON
Empresa dueña	Sara Lee	Unilever
Participación del mercado	50%	10%
Precio promedio	3,01 euros	3,80 euros
Tipo de competencia	Indirecta	Indirecta
Certificaciones	UTZ Certified	Rain Forest Alliance
Variaciones en la línea de productos (cada uno de estos téés poseen una variación en su composición y diferentes mezclas de sabores y presentaciones)	<ul style="list-style-type: none"> -Té Negro -Té Verde -Té Blanco -Té Saborizado -Té Herbal 	<ul style="list-style-type: none"> -Té Negro -Té Negro Premium -Té Saborizado(Chai, Vainilla, Raspberry) -Iced Tea y Tea & Honey -Té Verde -Té Blanco -Té Frutal
Presentación del envase	<ul style="list-style-type: none"> -Paquetes con bolsas individuales de té 	<ul style="list-style-type: none"> -Paquetes con bolsas individuales de té -Bolsas con té en polvo listo para preparar. -K-cup (vaso de 4onz para llevar a cualquier lado) -Latas de té en polvo. -Botellas PET para ser bebidas al instante - Frascos con té líquido y

		endulzantes para ser mezclados en agua.	
Gramos por presentación	30gr	30gr	4oz
	40gr	40gr	72ml
	80gr	80gr	4 lbs

Las ventajas que tienen estas dos marcas es que poseen una gran variedad de sabores y de presentaciones. En el caso de Lipton tienen muchas variaciones en sabores y presentaciones de envases. Si se analiza a Pickwick es una marca líder en Holanda, posee mucha variedad de sabores aunque mantiene la presentación tradicional en cajas con sobres individuales. (Holland at Home, 2015). Entonces el éxito de Pickwick se debe a la variedad que ofrece en sabores de té y el de Lipton radica en la facilidad de preparación y la comodidad para transportarlo. La desventaja de estas dos marcas es que no poseen sabores de té exclusivos u originales como la Ayahuasca.

En cuanto a las certificaciones, Lipton pertenece a la red de Rain Forest Alliance¹¹ y Pickwick pertenece a UTZ Zertified¹² ambos certificados otorgan una sostenibilidad en cuanto a la utilización de las fincas o terrenos donde se produce el té y por ende la calidad con la que se lo elabora y el trato a sus trabajadores.

Los canales de distribución de Sara Lee y de Unilever son bastante amplios y tienen una cobertura casi total en los supermercados y minoristas de los Países Bajos. (The Soft Drinks, 2010). En cuanto a los productos complementarios existe el consumo de tostadas, galletas o algún tipo de alimento de repostería en marcas como Nestlé, Kraft, LU TUC Biscuits, Jacobs, entre otras. (Packaged Food: Euromonitor , 2015).

¹¹ Rain Forest Alliance: Es una organización no gubernamental internacional que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles

¹² UTZ Zertified: Organización que busca una agricultura sostenible del café, cacao y té con mejores perspectivas para los agricultores, sus familias y nuestro planeta

Los productos sustitutos que se puede mencionar es el café, ya que los holandeses son el quinto mayor consumidor de café del mundo y llegan a consumir 150 litros de café al año por ciudadano promedio. Algunas marcas líderes en el mercado del café son: Blanche Dael, Egbert Douwes, Levelt coffees, Moccona, Nika Koffie y Peeze Koffie. (The Soft Drinks, 2010)

En conclusión el Té de Ayahuasca es un producto innovador y que contará con certificación orgánica, adicionalmente no tiene competencia directa, pues la Ayahuasca es una planta con muchos beneficios para la salud y no se la consigue en cualquier país.

3.10 Participación de Mercado

Según Trademap las importaciones descendieron en 3000 toneladas del 2013 al 2014. Cabe destacar que si la partida de té 0902 decreció tanto en cantidad como en valor monetario, no se podría decir que decreció el té herbal (que es en el cual entra el té de Ayahuasca) debido a que el TARIC de la Unión Europea clasifica a este producto en otra subpartida (12.11.86.90) diferente a la subpartida del té en general.

Tabla 35: Importación de Té según subpartida 0902 de Países Bajos en Toneladas y USD

Code	Product label	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		Imported quantity, Tons							
0901	Coffee	186,103	114,483	104,410	129,843	122,981	126,732	124,144	183,578
0910	Ginger,saffron,turmeric, thyme, bay leaves & curry	23,448	25,954		36,415	44,815	48,573	54,549	54,677
0902	Tea	27,059	25,495	17,852	28,520	24,224	22,065	28,593	25,485
Code	Product label	Imported value in 2007	Imported value in 2008	Imported value in 2009	Imported value in 2010	Imported value in 2011	Imported value in 2012	Imported value in 2013	Imported value in 2014
0901	Coffee	581,137	451,409	500,066	600,150	823,526	785,669	569,000	875,527
0910	Ginger,saffron,turmeric, thyme, bay leaves & curry	38,837	60,750	66,113	95,820	112,777	95,082	128,262	163,294
0904	Pepper, peppers and capsicum	70,765	72,224	67,084	85,256	119,746	126,376	127,482	146,530
0902	Tea	72,110	80,075	76,270	101,212	107,894	110,833	144,831	122,897

Tomado de: TradeMap (Trademap, 2015)

Según Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2013-2014 la industria Manufacturera representó un crecimiento del 1,8% el cual comparado con el crecimiento del periodo de tiempo de 2011 al 2012 fue de 1,9%; se puede ver un descenso sin embargo sigue siendo una industria fuerte; ya que si se analiza el volumen de negocios de la industria manufacturera se puede ver que la industria de Alimentos y bebidas no alcohólicas en el 2012 correspondió al 14,9% mientras que en el 2014 correspondió al 14,6%.

De acuerdo a Kotler, cuando una empresa es nueva, por lo general el primer año de operaciones puede llegar a percibir una participación igual o menor al 2%. Para el presente proyecto se tiene una participación de mercado estimada del 0,60% en base a que la empresa es nueva en el mercado, no posee recursos suficientes para emprender cobertura masiva y a su vez no puede realizar una campaña publicitaria a nivel nacional de los Países Bajos para darse a conocer. Con lo anteriormente mencionado se sustenta el porcentaje de participación del mercado elegido ya que es realista y se encuentra dentro de los parámetros estipulados por Kotler para una empresa nueva.

A continuación se detalla una tabla que permitirá desglosar y especificar el número de personas que se podrían captar acorde al 0,60% del universo que se espera conseguir:

Tabla 36: Participación de Mercado Esperada y sus ventas en Euros y Dólares Americanos

PARTICIPACIÓN DE MERCADO ESPERADA Y SUS VENTAS EN EUROS Y DÓLARES AMERICANOS										
No.	Variable	No. de Personas	Participación del Mercado (0,60% del universo)	No. de Cajas de Té Consumidas al Año	Precio (€)	Ventas por mes (€)	Ventas por año (€)	Precio (\$)	Ventas por mes (\$)	Ventas por año (\$)
1	1 vez al mes	652093.76	0.02%	328.655	1.89 €	51.76 €	621.16 €	\$ 2.15	\$ 58.88	\$ 706.61
2	3 veces al mes	3074156.32	0.08%	7304.195	1.89 €	1,150.41 €	13,804.93 €	\$ 2.15	\$ 1,308.67	\$ 15,704.02
3	2 veces a la semana	10899281.48	0.27%	91815.547	1.89 €	14,460.95 €	173,531.38 €	\$ 2.15	\$ 16,450.29	\$ 197,403.43
4	1 vez a la semana	7064349.11	0.17%	38571.346	1.89 €	6,074.99 €	72,899.84 €	\$ 2.15	\$ 6,910.70	\$ 82,928.39
5	Diariamente	2833502.67	0.07%	6205.371	1.89 €	977.35 €	11,728.15 €	\$ 2.15	\$ 1,111.80	\$ 13,341.55
TOTAL		24523383.34	0.60%	144225.115	1.89 €	22,715.46 €	272,585.47 €	\$ 2.15	\$ 25,840.33	\$ 310,084.00

Se tiene para el primer año una venta aproximada de 144,225.12 cajas, obtenidas de la multiplicación de: (factor de ponderación por frecuencia de consumo por segmento), que equivalen a una recaudación en dólares americanos de US\$310.084,00. Adicionalmente, hay que señalar que estos valores no son exactos debido a que no se considera en sus cálculos variables de crecimiento (población, industria, inflación).

3.11 Evaluación del mercado durante la Implementación

Como se determinó en los objetivos a largo plazo de la empresa el expandirse hacia otros mercados en un plazo de 5 años y a su vez el incrementar la línea de productos que ofrecerá la empresa se deberá evaluar la situación de la empresa en el tiempo.

Se analizarán índices de participación del mercado, análisis de las ventas de la empresa y de la competencia, estudiar que nuevos mercados son más atractivos, y variaciones de sabores. Es necesario en estas evaluaciones determinar la capacidad de producción que tendrá la empresa y si está en condiciones de abastecerse con materia prima para la elaboración del té y poder satisfacer así la demanda potencial nueva que se plantea.

Capítulo IV: Plan de Marketing

4.1 Estrategia General de Marketing

4.1.1 Estrategia General

La estrategia general de marketing a utilizar será la diferenciación, debido a que las características de este producto lo hace diferente a cualquier otro tipo de té herbal, desde su específica procedencia, su producción completamente orgánica y por último las propiedades medicinales de este té, que buscan convertir a este producto en una herramienta natural que ayude a sus consumidores a alcanzar un mayor nivel de bienestar en su vida.

4.1.2 Estrategia de Posicionamiento del Producto

La estrategia de posicionamiento seleccionada para el ingreso de Ayahuasca Tea se basa en un *“más por más”*. El cliente recibirá mayor valor agregado al adquirir este producto que al adquirir otros productos similares de la competencia.

El mayor valor agregado se traduce en un producto altamente beneficioso para la salud y con certificación orgánica que respalda los rigurosos procesos de producción efectuados pensando en la seguridad del consumidor.

Todos estos beneficios y atributos únicos que constituyen la ventaja competitiva del producto tendrán a su vez un valor monetario ligeramente mayor al de la competencia.

4.2 Características del Producto

El producto del presente proyecto son cajas de té, que posean en su interior 20 bolsitas individuales de té orgánico y herbal elaboradas 100% a base de Ayahuasca, para ser consumidas como infusión. El producto no poseerá ningún tipo de colorante, endulzante o aditivo artificial añadido, además al contar con certificación de producto orgánico, por lo que la producción de Ayahuasca será regida por las especificaciones de la Unión Europea para productos orgánicos.

Según diversos estudios realizados en Brasil acerca de la planta se ha recopilado información relevante de que su consumo puede ser efectivo y ayudar en procesos de rehabilitación de toxicómanos o individuos con

comportamientos compulsivos, también podrían ayudar a reducir los temblores que evidencian personas que sufren del síndrome de Parkinson. (Santos, 2013)

Su envase serán bolsas de papel filtro termo-sellable, que contengan en su interior 1.5 gr de té de Ayahuasca. El empaque consiste en cajas de cartón reciclado que es admitido dentro de los Países Bajos, de fino espesor pero resistente, el mismo tendrá una forma de cubo compuesta por dos partes, en primera instancia un cubo de 9,8cm de color marrón con apertura en la tapa superior formando y en segundo lugar un cubo de 10cm de color negro que recubrirá al primer cubo y que tendrá una apertura lateral a ambos lados. Los colores elegidos reflejan elegancia, naturaleza y simplicidad moderna.

El peso de la caja con el producto es de 32gr (1,13 onzas). El empaque tendrá impreso el logo del producto y el nombre comercial que es Ayahuasca Tea, en el mismo se reflejará el logo de producto orgánico de la Unión Europea y el logo de la “Marca País Ecuador Ama La Vida” representado por un mandala de colores.

El empaque también reflejara la siguiente información.-

- Lista de Ingredientes: *Banisteriopsis caapi* (Ayahuasca)
- Contenido: 20 Tea bags
- Cantidad Neta: 1.13 oz (32g)
- Fecha de Expiración y fecha de Elaboración
- País de Origen o Lugar de Procedencia: Quito–Ecuador.
- Descripción de la Ayahuasca.
- Instrucciones de Uso
- Número de lote (el cual debe estar precedido por la letra “L”)
- Simbología de reciclar el empaque y de botar la basura en su lugar.
- Código de barras
- Grado Alcohólico Volumétrico
- Contenido Nutricional y Calórico (que debe incluir de forma obligatoria el valor energético, cantidades de grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal.

- Contraindicaciones y/o Restricciones (No recomendable para personas con hipertensión y prohibido su uso a mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.)
- Especificaciones Adicionales como:
 - GMO FREE (Libre de Organismos Genéticamente Modificados)
 - Gluten Free (Libre de Gluten)
 - Sugar and Artificial Sweeteners Free (Libre de Azúcar y Edulcorantes)
 - Zero Calores (Cero Calorías)

En cuanto al embalaje de exportación las cajas de té se ubicarán dentro de cajas de cartón grandes que luego serán apiladas en pallets y serán embaladas con plástico. Estas cajas de cartón y los pallets según la IPPC (The International Plant Protection Convention) necesitan contar con dos certificados: Certificado del tipo de tratamiento aplicado para su sanitización y Certificado de Origen del Pallet. El primero requiere de exámenes de: Tratamiento Térmico HT (Heat Treatment) y Fumigación con Bromuro de Metilo MB. El segundo detallará país de origen, país de destino, número de orden, número de bulto, peso, marca del despachador, puerto de entrada, tamaño de la caja y por último los pictogramas de manejo que serán: frágil, no exponer a la lluvia, este lado arriba, no colocar peso encima y manipular con cuidado.

4.3 Política de Precios

4.3.1 Rango de Precios

El rango de precios encontrado en supermercados holandeses para todo tipo de clases de té (té orgánicos, gourmets, comunes, exóticos) varía entre € 1.85 y € 8.49.

4.3.2 Costos

En cuanto a los costos fijos se tomará en cuenta en alquiler de un local comercial amplio ubicado en la ciudad del Puyo en donde se procesara y elaborará el producto final, los salarios de los trabajadores y personal administrativo, la limpieza, los servicios básicos dentro de los cuales se

incluyen teléfono, agua y luz, seguridad brindada por una empresa especializada mediante guardianía, gastos por contabilidad, renovación del dispositivo tóken¹³, renovación de la certificación orgánica, entre otros detallados a continuación:

Tabla 37: Costos Fijos

Costos Fijos	
Sueldos Operacionales	11.213
Uniformes	200
Mantenimiento	1.040
Sueldos Administrativos	34.448
Alquiler	9.840
Servicios básicos	1.560
Limpieza	1.728
Mantenimiento maquinaria	1.040
Seguridad	18.000
Internet	299
Renovación Tóken	10
Renovación Certificación Orgánica	480
Publicidad redes sociales	2.928
Merchandising en el Punto de Venta (Supermercados)	2.080
Suministros de oficina	600
Contabilidad	2.400
Depreciaciones	4.778
Amortizaciones	3.057
Total Costos Fijos	95.701

En base a la participación de mercado obtenida anteriormente del 0.60%, se esperaba vender en el primer año aproximadamente 147,140 cajas de Ayahuasca Tea, al dividir el total de costos fijos anuales para la cantidad de cajas ofertadas anualmente se obtiene el costos fijo unitario dispuesto a continuación:

¹³ Dispositivo Tóken: Es un dispositivo electrónico USB que provee de una identidad digital a la persona jurídica o natural, que permiten almacenar contraseñas y certificados.

Tabla 38: Costo Fijo Unitario

Cantidad de Cajas Anuales	147,140
Costos Fijos Totales	95,701
Costo Fijo Unitario	0,65

En cuantos a los costos variables, que son aquellos que dependerán de la producción se encuentran la materia prima, que son las lianas de Ayahuasca ya secas entregadas por parte del proveedor. Al saber que se ofertará 147,140 cajas al año y que en cada caja se encuentran 32gr de producto, se logró obtener la cantidad de materia prima que se necesitaría al año dispuesto a continuación, es importante mencionar también que el proveedor aceptó entregar 1 kilogramo de liana de Ayahuasca seca por un valor de USD\$ 5.00.

También se tomó en consideración el cartón reciclado requerido para la elaboración de las cajas de té, el papel filtro termo-sellable dentro de las cuales se encontrará el producto, el hilo del cual colgarán las bolsas de té, el papel reciclado con el que se realizaran las etiquetas con el logo de Ayahuasca Tea pegada al hilo biodegradable así como los folletos con la descripción del producto colocados dentro de cada caja y por ultimo para el embalaje de exportación cajas de cartón y cinta de embalaje.

Tabla 39: Costos Variables

COSTOS INSUMOS Y MATERIALES EN ESCENARIO ESPERADO		
Variable	Cantidad	Valor
Materia Prima (kg x caja)	4.993	34949
Cajas de té (Unidades)	5.649	44059
Papel Filtro Termo-Sellable (kg x caja)	3.530	22948
Hilo Biodegradable para Bolsas de Te (kg x caja)	71	417
Compra folleto interior y etiqueta (kg x caja)	3.707	23910
Cajas de Cartón (Empaque Exportación) cajas de te x caja	157	502
Cinta de Embalaje (unidades x caja)	1.342	2509
Agente Consolidador de Carga Contenedores (cajas x contenedor)	33	52140
DAE	33	7755
Total Costos Variables		189,188

En base a la participación de mercado obtenida anteriormente del 0.60%, se esperaba vender en el primer año aproximadamente 147,140 cajas de Ayahuasca Tea, al dividir el total de costos variables anuales para la cantidad de cajas ofertadas anualmente se obtiene el costo variable unitario dispuesto a continuación:

Tabla 40: Costo Variable Unitario

Cantidad de Cajas Anuales	147,140
Costos Variables Totales	189,188
Costo Variable Unitario	1,28

Por último se obtiene el Costo Total Unitario al sumar los costos variables unitarios (1,28) y los costos fijos unitarios (0,65), el cual sería de US\$1,93.

4.3.3 Estrategia de Precios

Para la selección de precios se ha tomado en cuenta el factor más importante del producto, el cual es el valor agregado y el alto nivel de diferenciación respecto a su competencia. La estrategia de precios seleccionada es de Status Quo, ya que la selección del precio se obtendrá en base a una relación de valor agregado y calidad versus los costos de producción.

4.3.4 Margen de Ganancia y Selección de Precio

Se ha calculado los diferentes precios en los cuales se comercializaría el producto en base al margen de ganancia que obtendrá cada eslabón de la cadena de distribución, por caja, de la siguiente forma:

- Costo Total Unitario: US\$ 1.93

El margen de ganancia que espera obtener Ayahuasca del Ecuador S.A. con su producto Ayahuasca Tea es una ganancia de US\$0.22 por cada caja vendida, ya que es un producto con alto valor agregado con lo cual se obtiene el siguiente precio con el cual se vendería el producto al bróker.

- Precio de venta al Bróker: US\$ 2.15

A su vez el bróker seleccionado, Broektea Rotterdam, gana una comisión del 10%, que unitariamente se traduce en US\$ 0.22 centavos por caja, al venderlo y distribuir el producto en los supermercados, obteniendo un nuevo precio.

- Precio de venta a los Supermercados: US\$ 2.37

El supermercado Albert Heijn, que es al que se pretende llegar debido a que se caracteriza por ofertar productos naturales, marcas orgánicas, productos gourmets, entre otros, obtendría una ganancia US\$ 0.60 por caja al vender el producto, siendo así finalmente que el precio de venta al público es el siguiente:

- P.V.P.: US\$ 2.97 (€ 2.80)

4.3.5 Táctica de Ventas

Ya que se utilizará un intermediario para efectuar la distribución del producto, se debe considerar al bróker seleccionado como el cliente, ya que es este intermediario quien comprará el producto, es en base a este concepto que se puede mencionar que la táctica de ventas es directa.

4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías

4.4.1 Política de Servicio al Cliente y Garantías con el Bróker

Las políticas de servicio al cliente en una empresa son necesarias para crear relaciones redituables de trabajo con parámetros bien definidos. (Revista Gerencia, 2005) El cliente, Broektea (bróker), tendrá acceso a las siguientes políticas y garantías de servicio.

1.- Calidad del Producto: Ayahuasca Tea le garantiza al bróker que toda la mercancía contará con estándares de calidad altos y con las certificaciones necesarias (orgánica, fitosanitaria, estudio de residuos, etc). La empresa Ayahuasca del Ecuador asegura su compromiso de satisfacer las demandas de calidad del cliente (bróker) siempre y cuando éstas demandas tengan relación con la cultura empresarial y están enmarcadas dentro de la ley.

2.- Relación con los clientes: Se tiene como objetivo la creación de relaciones a largo plazo con el bróker, por eso se detallarán los tiempos de entrega de la mercancía, el volumen que se entregará, el estado de los envases, número de

contenedores donde se transportará la totalidad de la mercancía, entrega de documentos necesarios para la recepción y posterior distribución del producto en el país de destino (Packing list, proforma, factura comercial, certificados, BL's con Visto Bueno, entre otros), por último se detallarán los términos de negociación respectivamente en la factura comercial, detallando el Incoterm a ser utilizado, el cual será FOB (Incoterms 2010) con los valores correctamente desglosados, dejando claro así las responsabilidades y los riesgos para ambas partes.

4.4.2 Política de Servicio al Cliente y Garantías con el Cliente final

El consumidor final obtendrá el producto mediante la distribución realizada por parte del bróker a supermercados, sin embargo Ayahuasca del Ecuador S.A. ha implementado políticas de servicio para garantizar al cliente final la seguridad de consumir el producto Ayahuasca Tea, las mismas que se detalla a continuación:

- 1.- Protección al cliente: Para Ayahuasca del Ecuador es importante preservar la calidad, garantizando la seguridad alimenticia de los mismos.
- 2.- Gestión de los reclamos: Ayahuasca del Ecuador utilizará herramientas que sean accesibles, como un mail empresarial y un número de contacto que los conectará directamente con la oficina administrativa con sede en la ciudad del Puyo para la obtención de una retroalimentación por parte de los clientes y consumidores de Ayahuasca Tea.
- 3.- Comunicación con el cliente: Cada caja de Ayahuasca Tea contará con un folleto dónde se explicará las características, beneficios y propiedades del producto.

4.5 Promoción y Publicidad

4.5.1 Promoción

Al ser un producto nuevo en el mercado la estrategia de promoción será Push por el lado del bróker, permitiendo crear conocimiento en la mente del cliente

acerca del nuevo producto. La propuesta es otorgar un descuento del 5% al bróker por cada pedido mínimo de 15,000 cajas de Ayahuasca Tea, que en base al precio por cada caja de US\$ 2.15 dólares, representaría una reducción en el valor a pagar de US\$ 3,762.50. Si el pedido es de 23,000 cajas habrá un descuento de 9%.

4.5.2 Publicidad

Se realizará una comunicación que sea informativa para que el cliente conozca los beneficios de Ayahuasca Tea. Se utilizarán medios de comunicación no tradicionales (BTL) y tradicionales (ATL) en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Para el presente proyecto se contratarán los servicios de otras empresas como: la publicidad inicial en televisión, red social (Facebook) y la publicidad en los puntos de venta (supermercados),

Se contará con una página oficial de la empresa que será creada por una empresa de Diseño e imagen Corporativa Digital con 10 años de experiencia en el mercado. El costo del diseño de la página web es de \$150 que fue cotizado con la empresa antes mencionada por medio de visita personal. El costo del dominio es de \$61 y el plan de Hosting es de \$99.00 por año. La página web llevará el siguiente dominio www.ayahuascatea.com.ec. En total se incurrirá en un costo de \$310.00. Ver Anexo 2

La red social se escogió debido a que el 87,5% de la población de Países Bajos tiene acceso al internet, siendo el número uno con acceso a internet en la Unión Europea. Facebook permite direccionar la publicidad a través de variables como: comportamientos, edades, sexos, intereses, formación académica, laboral, entre otras. Con un presupuesto de \$8 diarios durante un año y con una captación de 5100 personas diariamente se va a publicitar la marca. Ver Anexo 3.

Adicionalmente, la instalación de estantes en los principales supermercados de las zonas urbanas de los Países Bajos también es parte del plan de marketing; la cual es permitida según la empresa Yellow Pirates con 20 años de experiencia en el mercado de Países Bajos. Se ubicará el producto en estantes

laterales individuales al nivel de los ojos y con un espacio de apilamiento de 30 cm asegurado un 80% de compra por parte de la persona que transite por el estante. (Entre el Mercado y Tú, 2012). La publicidad se hará una vez al mes ya que esa es la frecuencia promedio de compra de la gente que va al supermercado, rotando entre semanas iniciales del mes y semanas finales del mes.

Broektea tiene acceso a varios supermercados como la cadena Albert Heijn que cuenta con 200 sucursales en las zonas urbanas de Países Bajos. Este supermercado oferta productos de gran variedad especialmente orgánicos y naturales.

4.5.3 Presupuesto de plan de medios

4.5.3.1 Publicidad Tradicional

Debido a que el producto es nuevo, es fundamental educar a los potenciales consumidores de las bondades y cualidades del mismo, para lo cual se realizará únicamente en el primer año una campaña de publicidad televisiva. El valor incurrido en este tipo de publicidad es muy elevado, sin embargo, debido a que la campaña de publicidad para posicionar oportunamente en la mente de los consumidores el producto es indispensable para poder vender el producto, este valor será incluido en la parte de la inversión inicial.

La primera etapa de publicidad se realizará el primer mes del año, según un estudio de *BUYING BROCHURERTL NEDERLAND 2015*, la forma correcta de elegir una publicidad involucra muchas variables como el *target*; las audiencias escogidas son de 20 a 49 años debido a que se aproxima mucho al ideal planteado en el punto 3.8.2 correspondiente a la Segmentación del Mercado

TARGET AUDIENCE	TARGET AUDIENCE INDEX
Women aged 20-49	89 Specific buying for RTL 8: 87
Men aged 20-49	108 Specific buying for RTL 7: 106
Women aged 20-34	89
Women aged 35-49	88

Figura 13: Audiencia de televidentes

Tomado de: Adverteren Bij RTL (ADVERTEREN BIJ RTL, 2015)

Los canales donde se van a transmitir los spots son RTL 7 y RTL 8 porque son los canales que capturan la atención de hombres y mujeres respectivamente. Se eligió para el proyecto la opción de programación de: *Specifiek Fixed Budget* con un índice de audiencia de 128 y un mínimo de tiempo de 7 días para transmitir el spot 5 veces con una duración por spot de 10 segundos. El horario a ser transmitido es *Early & late package* (4y30pm-8:00pm y 10:30pm-12:00pm) catalogado como el mejor horario y de mayor audiencia para promocionar un nuevo producto. Los spots serán transmitidos entre programas informativos y de entretenimiento. Ver Anexo 4. Con esta publicidad inicial se llega al nicho de mercado definido en el punto 3.8.2 correspondiente a la Segmentación de mercado.

Tabla 41: Presupuesto para Publicidad Tradicional (Inversión Inicial)

Tipo de Publicidad	Costo por segundo	Costo por spot	Repeticiones del spot en 7 días	Costo total
Campaña Publicitaria TV	\$ 259.84	\$ 2598.40	5	\$12,992.00

Adaptado de: Adverteren Bij RTL (ADVERTEREN BIJ RTL, 2015)

Si la respuesta es positiva se destinará nuevamente un monto para este tipo de publicidad y poder seguir promocionando el producto en un futuro. Este tipo de publicidad se lo escogió pensando en el impacto visual que puede causar un producto ya existente con una variación tan exótica como su sabor. A pesar

que es un producto de especialidad resulta factible publicitar el producto en un inicio por medio de la televisión.

4.5.3.2 Publicidad No Tradicional

Se detalla a continuación una tabla que contiene los costos en publicidad en los que se incurrirán al mes y al año luego de haberse realizado la campaña publicitaria inicial.

Tabla 42: Presupuesto para Publicidad No Tradicional

Tipo de Publicidad	Costo Mensual	Costo Anual
Red Social (Facebook)	\$ 244.00	\$ 2,927.99
Tipo de Publicidad	Costo Mensual	Costo Semestral
Merchandising en el Punto de Venta (Supermercados)	\$ 346.67	\$ 2,080.00
Diseño de página WEB		\$ 150.00
Dominio de página WEB		\$ 61.00
Hosting de página WEB		\$ 99.00
Total Publicidad Anual:		\$ 5,317.99

Adaptado de: Facebook – Ecuahosting (Facebook, 2015) (Ecuahosting, 2015)

Acorde a la Tabla 37 se presenta el costo mensual por publicidad vía Facebook, merchandising en los supermercados y por diseño, hosting y dominio de página WEB, el costo total por publicidad de \$5317.99 en el primer año.

4.5.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas promueven el reconocimiento de una marca (Porter, Estrategia competitiva , 2001), sin embargo para una empresa nueva los costos son muy elevados. Por esta razón no se escogió participar en actividades que fortalezcan sus relaciones públicas, como ferias de alimentos en los Países Bajos cuya participación posea un costo en los primeros 5 primeros años de su operación comercial. Sin embargo no se descarta esta opción para años posteriores.

4.5.5 Ventas Personalizadas

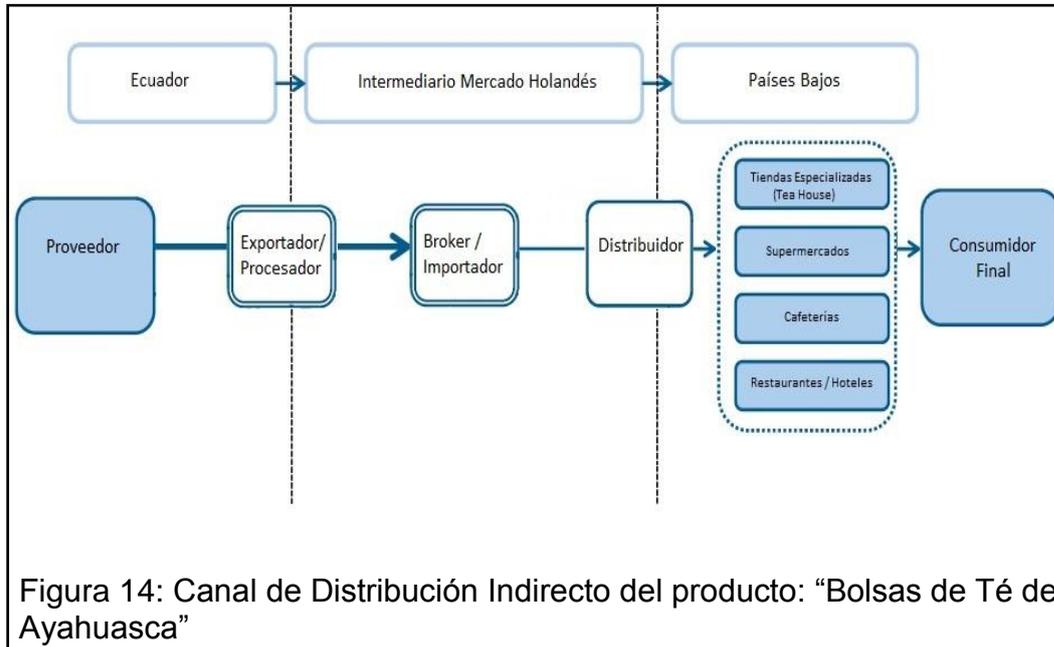
Las ventas personalizadas no serán necesarias para ser aplicadas como parte de la promoción y publicidad ya que se va a trabajar por medio del bróker elegido, ya que en este caso Broektea será a quien se le venderá el producto directamente.

4.6 Distribución

Según el libro Negocios Internacionales de John Daniels, una empresa que desea incursionar en procesos de internacionalización y posee poca experiencia por encontrarse al inicio de su curva de aprendizaje, debe apoyarse en intermediarios para penetrar nuevos mercados internacionales. Por esta razón, el canal de distribución escogido es indirecto pues se utilizará un intermediario (Bróker).

El proveedor del producto es una comunidad indígena Quichua ubicada en la ciudad de El Puyo, en la provincia de Pastaza, esta comunidad es liderada por el señor Benancio Mamallacta, contacto con quién se realizará la compra de la materia prima y la negociación. La comunidad Quichua está compuesta por 30 personas entre hombres y mujeres, se ubica a 20 km adentrándose en la selva Amazónica partiendo desde el lugar donde se encuentra el barrio de la Mariscal en el centro del Puyo.

La elección de utilizar un Bróker es necesaria ya que se requiere de los servicios de empresas que ya manejen una curva de aprendizaje amplia y conozcan a profundidad el mercado que se pretende penetrar; según Vicony Teas Company existen cinco empresas que son comercializadoras e importadoras de té en los Países Bajos, dentro de este grupo se escogió a Broektea Rotterdam BV, ya que adicional a actuar como Bróker es importadora de té. El bróker se encargará de distribuir los productos en los principales supermercados holandeses, hasta que el producto llega al consumidor final. Las partes que conforman la Cadena de Distribución son los siguientes:



4.6.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será exclusiva debido a que se utilizará un solo intermediario que es bróker Broektea Rotterdam BV, el mismo ya que no solo es bróker sino que también es importador, será el encargado de distribuir el producto a los supermercados minoristas para que lleguen al consumidor final.

4.6.2 Matriz de Selección del Proveedor

Para proveedores potenciales de la materia prima (*Banisteriopsis caapi*) se encontró que en las provincias de Orellana y Pastaza existen comunidades y centros de acopio dedicados a la siembra y recolección de la Ayahuasca. En el caso de Pastaza se comprobó que existen alrededor de 4 comunidades indígenas que se dedican a la producción de la ayahuasca para consumo nacional y producen más ayahuasca de la que pueden vender. A continuación se detallan las comunidades:

Tabla 43: Matriz de Selección de Proveedor de Ayahuasca

Comunidad Variable	1	2	3	4
Líder de la comunidad	Benancio Mamallacta	Segundo LLanganate	Leopoldo Pilamunga	Demetrio Tipantaxi
Ubicación (desde el centro de la ciudad de El Puyo)	2 H	2H40 MIN	3H45 MIN	3 H
Producción (mensual)	5 toneladas	500 kg	300kg	4 tonelada
Medio para transportarse hasta la comunidad	Vehículo particular.	Caminata o vehículo fletado.	En bus y caminata.	En bus, caminata.

En la tabla anteriormente presentada se compararon las comunidades indígenas ecuatorianas que producen té, se analizó y se determinó que el proveedor más adecuado corresponde a la comunidad número uno debido a que fue la que presentó una mejor ubicación, menor tiempo de movilización y mayor cantidad de producción.

La comunidad de Benancio Mamallacta es la escogida para ser el proveedor de Ayahuasca del Ecuador S.A, esta comunidad se encuentra a dos horas de distancia de la planta de producción, los integrantes de la comunidad se comprometen a recibir auditorías para la obtención del certificado de producción agrícola y cumplir los estándares de calidad.

Es necesario que mediante un contrato con el proveedor, se estipule la cantidad a ser entregada mensualmente (Ver tabla 34), las condiciones en las que se debe entregar la materia prima (lianas con altura de 30 cm, diámetro 1 cm y apiladas en montones de 50kg) y los casos en los que se puede terminar la relación contractual.

4.6.2 Matriz de Selección del Bróker

El Bróker seleccionado es Broektea Rotterdam BV, empresa dedicada a la compra y venta de té de todo tipo a nivel mundial (no solo actúa como bróker sino que también es importador de té). A continuación se detalla en una tabla comparativa las distintas opciones de brókeres en Países Bajos:

Tabla 44: Matriz de Selección de Bróker Intermediario

Bróker	Broektea Rotterdam	Van Rees Group	Smart Oriental B.V
Variables			
Ubicación	Dorpsstraat 13 2912 CA Nieuwerkerk a/d IJssel The Netherland	P.O. Box 914 3000 AX Rotterdam The Netherland	Bertus Aafjeslaan 6
Zona	Sur de Ámsterdam	Norte de Rotterdam	Centro de Ámsterdam
Número de contacto	+31 180 321 033 +31 180 321 017	+31 (10) 402 1750 +31 (10) 413881(Fax)	+31 20 3454311 +31 20 4415688 (Fax)
Correo	www.broektea.com info@broektea.com broektea- rdam@zonnet.nl	www.vanrees.co m trading@vanrees. com	Tim@smartoriental. com
Razón comercial	Importadores- Exportadores- Distribuidores	Proveedores y procesadores	Exportadores
Ventas anuales (dólares)	50 millones	519 millones	40 millones
Años de experiencia	27 años	196 años	30 años
Porcentaje de comisión	10%	20%	13%
Mercados principales	América del Norte, América Latina, Europa, África, Asia, Oceanía	Todo el mundo	Europa y Asia

Broektea es el bróker elegido debido a su experticia en el mercado, sus ventas anuales representativas y la cobertura en mercados cuantiosos y atractivos. Lo que más llama la atención de este bróker es que se puede negociar la comisión de 10% y que poseen gran cobertura en los puntos de ventas como los supermercados.

4.6.2 Puntos de Venta (Supermercados)

Se ha estipulado que Broektea (bróker) distribuirá el producto en las principales redes de supermercados, en las principales zonas urbanas de Países Bajos.

Tabla 45: Descripción de supermercados localizados en Ámsterdam

Supermercados Variables	Albert Heijn	Dirk van den Broek	Jumbo	ALDI & Lidl	Marks & Spencer
Cobertura	Norte, Centro y Sur	Norte, Centro y Sur	Sur	Norte	Norte
No. de Scursales	17	13	4	8	3
Oferta de Productos <i>(excluyendo los líneas de productos de primera necesidad, y confitería, panadería, carnes, vegetales y frutas) marcas</i>	Orgánicos, Naturales, Gourmets, Exóticos	Gourmets y Orgánicos	Productos con presentaciones familiares, básicos y tradicionales	Productos naturales	Productos británicos de alta calidad

<i>conocidas, marcas blancas y nuevas</i>					
Segmento atendido (Clases sociales)	Alta Media alta Media baja	Alta Media alta Media baja	Media alta Media baja Baja	Media baja Baja	Alta Media alta Media baja Baja

Se pretende llegar a varios supermercados como Albert Heijn, Jumbo, Dirk van den, entre otros. Estos supermercados se especializan en proveer de marcas de renombre, marcas orgánicas, y la marca propia de la cadena de supermercados. El segmento al que llegan estos supermercados es a las clases sociales Alta, media alta, media baja. Otra ventaja es el amplio horario de atención que tienen estas cadenas de supermercados desde las 8h00 am hasta las 10h00 pm; la red de supermercados más grande es Albert Heijn perteneciente al Grupo Multinacional Ahold.

Capítulo V: Plan de Operaciones y Producción

5.1 Estrategia de operaciones

Para definir la estrategia de operaciones es necesario analizar el producto final y desglosar las partes que llevaron a generarlo.

Primero se requiere de obtener la materia prima, lianas de Ayahuasca, que será proveída por terceros, en este caso el proveedor será la comunidad indígena liderada por el Sr. Benancio Mamallacta, que se encuentra ubicada a 2 horas de la ciudad del Puyo.

Una vez obtenida la materia prima viene la etapa de procesamiento del té, la cual será llevada a cabo por Ayahuasca del Ecuador S.A., en esta etapa la Ayahuasca es lavada, esterilizada, triturada y secada, el resultado es el té de Ayahuasca que será colocado en bolsitas termo-sellables para garantizar la frescura del sabor y a su vez la infusión se la realice de manera adecuada.

Se requerirá de adquirir papel filtro termo-sellable e hilo biodegradable para cada bolsita de té de ayahuasca, por razones de costos se importarán estos materiales desde China, siendo el proveedor del papel filtro la empresa Shanghai Sunhang Pharmaceutical Machinery, que posee 18 años de experiencia en el mercado y el proveedor del hilo biodegradable será la empresa Tianjin Glory Tang Technology Co., Ltd. con 10 años de experiencia.

Para el empaque, que consiste en cajas de cartón reciclado que contendrán en su interior las bolsitas de té, se ha seleccionado como proveedor a “BIO”, agencia de comunicación ecuatoriana con 8 años de experiencia, en el interior de caja cada de té se colocará un folleto explicativo acerca de las bondades del producto y formas de uso, el cual también será elaborado por esta empresa.

Finalmente, para que embalaje de exportación se adquirirá cartones grandes de la empresa Ecuapack, el resto del embalaje al igual que el transporte de los cartones de exportación desde El Puyo hasta el puerto de Guayaquil y la

colocación del contenedor en el buque estará a cargo del consolidador de carga: la empresa Munditransport S.A.

5.2 Ciclo de operaciones

5.2.1 Proceso de Producción

El proceso de producción que se plantea para el presente proyecto consta de seis fases productivas descritas a continuación:



RECEPCIÓN Y SELECCIÓN

Se recibirá la materia prima, constando que haya sido transportada de manera adecuada: temperatura de 19° hasta 26°C, sin ser apilada junto a otros productos, libre de otros cuerpos extraños como residuos de suelo u otro tipo de vegetación, que la Ayahuasca haya sido cortada para tener una altura de 30cm con un grosor de 1cm de diámetro y que se encuentre organizada en grupos con un peso no superior a 50 kg.

Posteriormente se seleccionan las lianas de ayahuasca que estén en correcto estado: que no tengan hongos en su tallo, perforaciones y que sean de color café marrón ya que esto determina que fueron cosechadas al tiempo preciso para que las propiedades que tiene la liana puedan concentrarse de mejor manera. Se separa a la materia prima defectuosa y se procede a pesar la materia prima no defectuosa para verificar que el pedido solicitado cumpla con las especificaciones detalladas al proveedor.

LAVADO, PROCESAMIENTO Y SECADO

Se introducen las lianas de ayahuasca a la máquina procesadora de té para que sean organizadas y tamizadas; es decir que son liberadas de cuerpos sólidos y residuos extraños. Luego de estas dos fases se procede al lavado y a la vaporización de las lianas a una temperatura de 100°C, lo que esteriliza la planta y elimina bacterias y virus.

Se pasa a la cuarta fase de la máquina procesadora de té donde las lianas pasan por una banda donde son separadas y organizadas de tal manera que se aireen y su temperatura baje hasta 40°C para que puedan oxigenarse y de cierta forma liberar humedad.

DESHIDRATACIÓN

En la etapa de deshidratación, luego de que las lianas llegan a través de las bandas móviles, se aumenta su temperatura para alcanzar los 80°C donde se deshidratarán y liberarán el agua absorbida en las etapas de lavado y procesamiento de tal forma que las lianas se oscurecerán tornándose café grisáceas y su tamaño se reducirá.

TRITURACIÓN

Cuando las lianas hayan sido esterilizadas y deshidratadas y posean no más de un 10% de humedad se procede con el triturado, obteniendo la textura clásica del té.

ENVASADO

El proceso es automatizado, se selecciona la dosis requerida y la máquina colocará en cada bolsita de papel filtro termo-sellable el té de Ayahuasca para luego colocar el hilo biodegradable con su respectiva etiqueta y sellarla por tres lados (los laterales y el superior).

EMPAQUETADO

El empaquetado también es automatizado, la máquina colocará 20 bolsitas de té en cajas previamente impresas con los diseños, las cuales serán armadas

por la máquina luego de haber sido llenadas. El idioma de la etiqueta y del folleto será en inglés.

A continuación se detallan las características de cada máquina requerida para posteriormente cálculo el tiempo de producción por fase.

Tabla 46: Tiempo de funcionamiento por etapa de producción

Variable Fases	Tipo de funcionamiento	Peso en gramos de las 30 bolsitas de té en kilos	Capacidad de la maquinaria	Tiempo de producir una caja de 30 gr de Té de Ayahuasca
Recepción y selección	Manual	0.03 kg	2 colaboradores	1.2 segundos
Lavado, procesamiento y secado	Automatizado	0.03 kg	500kg/1hora	0.0072 segundos
Deshidratación	Automatizado	0.03 kg	50kg/3horas	6.5 segundos
Trituración	Automatizado	0.03 kg	100kg/1hora	1.08 segundos
Envasado	Automatizado	0.03 kg	30 bolsas/1 minuto	40 segundos
Empacado	Automatizado	0.03 kg	120 cajas/1 minuto	0.5 segundos

Nota: Los tiempos de producir una caja por cada etapa fueron calculados a partir de la relación entre la capacidad de la planta, y lo que se debe utilizar para una caja de Ayahuasca Tea.

Respecto a los tiempos de los procesos manuales se debe considerar que se contará con el trabajo de 2 colaboradores operativos que manipularan la materia prima y la maquinaria y que caja de té de Ayahuasca tiene 30gr de contenido (a 0.03kg); el tiempo de producción será calculado en kg/h.

Como se pide que se entreguen las lianas en atados con un peso de 50kg y que tengan una altura de 30 cm; se prevé que cada colaborador se demore un minuto en revisar cada kilo de ayahuasca, constatando que no hayan cuerpos extraños en cada atado. La recepción y selección de 141,42 kg de Ayahuasca demorará 1 hora y 18 minutos. (Es decir que 0,03kg son revisados en 1.2 segundos.)

Para las fases automatizadas se multiplicó los 0,03kg necesarios para elaborar una caja con 20 unidades por el tiempo de cada máquina y dividido por los kilogramos que produce cada máquina respectivamente. Así fue como se obtuvo los tiempos de cada máquina en minutos que luego fueron convertidos a segundos. Cada caja de té de Ayahuasca demora en ser producida 49,3 segundos; a esto se sumó un margen de error por incidentes o retrasos cualquiera de las fases, concluyendo que cada caja de Ayahuasca Tea, con 20 bolsitas de té en su interior, demora un 1 minuto en ser producida.

5.2.2 Capacidad de la Planta

La planta tiene una capacidad que en conjunto entre todas sus maquinarias, supera a las necesidades de producción mensual que se tiene planteada. Como se especificó en el punto 5.2.1 acerca del Proceso de producción el tiempo de producir una caja con 20 unidades.

Cabe destacar que la planta contará con 2 ejemplares de cada tipo de maquinaria requerida y que el trabajo de dos colaboradores operativos será de 9 horas, una hora de almuerzo y 8 horas de trabajo diario. A continuación se detalla la capacidad que tiene la planta en cuanto a la producción por minuto, hora, semana, mes y año:

Tabla 47: Capacidad Productiva de la Planta

CAPACIDAD DE LA PLANTA	TIEMPO	UNIDAD	CAJA	REF
30gr	1 minuto	45	2	caja/minuto
1.8 kg	1 hora	2.700	135	cajas/hora
14.4kg	8 horas	21.600	1.080	cajas/día
72kg	1 semana	108.000	5.400	cajas/semana
288kg	1 mes	432.000	21.600	cajas/mes
3.46 toneladas	1 año	5.184.000	259.200	cajas/año

En conclusión es favorable que la capacidad de la planta sea superior a la demanda que se plantea, en base la participación de mercado, dentro los primeros 5 años de operación, en base a las ventas proyectadas la capacidad de la planta actual no será superada.

Tabla 48: Porcentaje de Capacidad Productiva de la Planta Utilizada en 5 Años

% Capacidad Productiva de la Planta Utilizada en 5 Años					
Año:	1	2	3	4	5
Inventario inicial	4.434	4.434	5.055	5.763	6.570
Producción requerida	156.008	168.361	191.932	218.802	249.433
Ventas en unidades	147.140	167.740	191.224	217.995	248.514
Inventario final	4.434	5.055	5.763	6.570	7.489
Capacidad Instalada	259.200	259.200	259.200	259.200	259.200
Capacidad utilizada	156.008	168.361	191.932	218.802	249.433
% Capacidad Utilizada	60%	65%	74%	84%	96%

5.2.3 Tipo de Producción

La producción que se va a realizar será en serie, ya que la ayahuasca tiene que pasar de fase en fase para completar el proceso de producción. Las ventajas de este tipo de producción es que la producción no se detiene continuamente, el proceso se vuelve fluido, eficiente y da altos resultados en cuanto a volumen, logrando satisfacer demandas estables y en crecimiento. La

mayoría si no es todos sus procesos son automatizados y tienen como resultado la baja contratación de personal y a su vez poco calificado.

5.2.4 Flujograma de procesos

El flujograma de procesos que se presenta a continuación toma en cuenta variables de transporte desde la comunidad hasta la planta de producción, tiempo de empaquetado de las cajas de cartón de exportación y su embalaje, el transporte interno desde la planta de producción hasta el Puerto de Guayaquil, también se detalla tiempo de obtención de documentos para la exportación de la mercancía, tiempo de tránsito internacional en el medio de transporte marítimo, tiempo de desaduanización en el puerto de destino de Rotterdam-Países Bajos, tiempo de transporte interno desde Rotterdam hasta Ámsterdam, tiempo de distribución de la mercancía en los puntos de venta del supermercado Albert Heijn en Ámsterdam.

Además hay que aclarar que como se describió anteriormente el proceso de producción es en serie por lo que se cumplen etapas o fases que dependen entre sí; si una fase no finaliza no se podrá iniciar con la otra fase.

En la primera etapa, la planta se ubicará a una hora de la planta de producción que al igual que la comunidad se encuentra ubicada en la ciudad de El Puyo provincia de Pastaza. Por lo que la materia prima (*Banisteriopsis caapi*) llegará en una hora a la Planta de Producción.

En la segunda etapa, como se explicó en el proceso de producción correspondiente al punto 5.2.1 y en la capacidad de la planta en el punto 5.2.2 la planta puede entregar toda la mercancía acorde al análisis de participación de mercado de 4419 cajas de té de ayahuasca.

En cuanto a la tercera etapa, el preparar toda la mercancía para la exportación también se llevará a cabo en la planta de producción. Se necesitará cartón de exportación y embalaje para la exportación y por supuesto la mano de obra de los dos colaboradores para colocar las cajas de té dentro del empaque que tiene. A continuación se detalla los cálculos para saber cuántas cajas de té pueden ir dentro de una caja cartón de exportación.

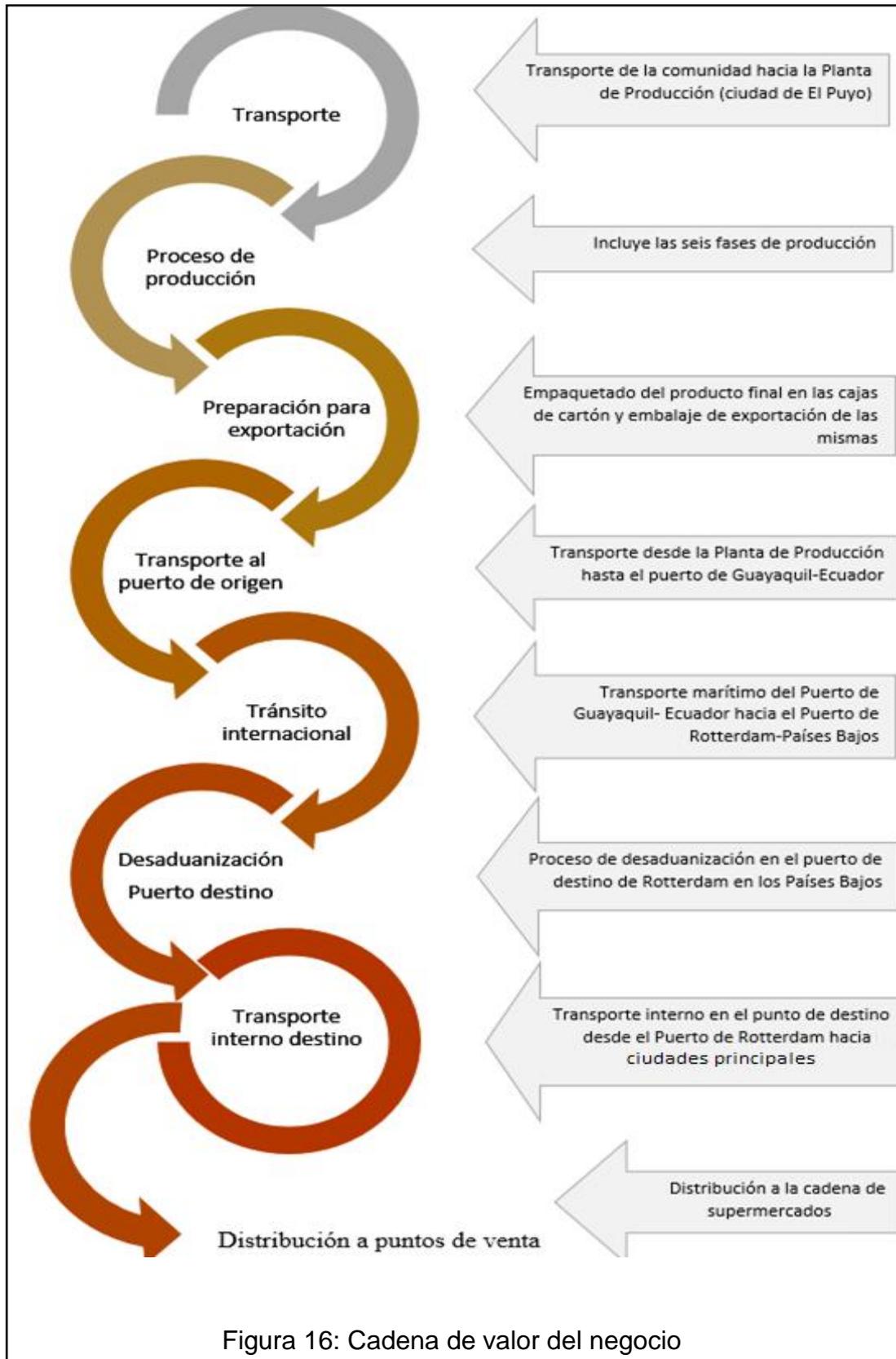


Tabla 49: Capacidad de la Maquinaria por Etapa de Producción

Etapa	Kilogramos necesitados	Cajas necesit adas (Mensu ales)	Máquina o mano de obra	Capacidad de la máquina	Tiempo a ser utilizado por proceso
Recepción y selección	85,831.67 kg	12, 262	2 colaborad ores	1 hora	1 hora
Lavado, procesami ento y secado	85,831.67 kg	12, 262	2 máquinas	500kg/1 hora	0,56 minutos
Deshidrata ción	85,831.67 kg	12, 262	2 máquinas	50kg/ 3 horas	24 horas
Triturado	85,831.67 kg	12, 262	2 máquinas	100kg/1 hora	1 hora 40 minutos
Envasado	85,831.67 kg	12, 262	2 máquinas	30 bolsas/1 minuto	2 horas 45 minutos
Empacado	85,831.67 kg	12, 262	2 máquinas	120 cajas/ 1 minuto	1 hora 13 minutos
Colocación de folleto y sellado de las cajas de té	-----	12, 262	2 colaborad ores	6 horas	6 horas

En conclusión, solo la etapa de procesamiento por pedido mensual de 12,262 cajas de té tomará un tiempo aproximado de 6 días. Tomando en cuenta que cada proceso es consecutivo y depende el uno del otro.

MEDIDAS

Las cajas de exportación miden 40cm (Largo), 35cm (Ancho), 30cm (Altura), mientras que las cajitas té de Ayahuasca miden 10cm (Largo), 10cm (Ancho), 10cm (Altura); en cada caja de exportación irán 36 cajas de té apiladas de la siguiente forma: 4 cajas de té a lo largo, 3 cajas a lo ancho y 3 a lo alto; para poder empaquetar las 12,262 cajas de té de ayahuasca se necesitarán 341 cajas de exportación. Cada caja de exportación contiene en su interior 36 cajitas de Ayahuasca Tea y el tiempo que se ocupará en tener listo el embalaje (cajas de exportación) es de 3 horas.

El contrato de exportación se lo hará en términos Free on Board- Puerto de carga convenido ¹⁴(FOB) donde los costos y el riesgo del vendedor en este caso de la empresa Ayahuasca del Ecuador serán solo hasta dejar la mercancía a bordo del buque convenido y elegido por el comprador, que será el Puerto de Guayaquil en Ecuador. El costo del transporte internacional, seguro del transporte internacional y todos los gastos y riesgos que vengan después de colocado el contenedor en buque, estarán a cargo del comprador Broketea.

La cuarta etapa tiene que ver con el transporte interno dentro de Ecuador desde la ciudad de El Puyo hasta el Puerto de Guayaquil. El agente consolidador de carga, Munditransport S.A., brindará los servicios de transporte para realizar el Pick-Up y movilizar la carga desde la planta en el Puyo hasta el Puerto de Guayaquil, esta movilización dura 8 horas en promedio.

Durante los 6 días aproximados de producción y preparación de las cajas de cartón para ser embaladas y exportadas, el agente afianzado de aduanas, Raúl Coka Barriga, realizará los trámites necesarios para la exportación: como la

¹⁴ Incoterm FOB: acuerdo de venta y de envío de bienes internacionales, que establece que la responsabilidad y los costos de la exportación, serán asumidos por el vendedor únicamente hasta que el contenedor se encuentre posicionado en el buque de exportación acordado, todos los demás costos y responsabilidades a partir de ese momento serán asumidos por el importador, incluyendo el pago del flete internacional, obtención de seguro y costos de nacionalización. Sin embargo, el vendedor se compromete a ayudar con la entrega de documentos necesarios para la nacionalización de la carga en el país de destino.

colocación del Visto Bueno en el BL, verificación de documentos entregados por parte del exportador, obtención del certificado fitosanitarios, etc., con lo cual podrá efectuar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y la regularizará posteriormente.

Dentro de la quinta etapa está el tránsito internacional que tiene un tiempo aproximado de 18 días vía marítima. Se recomienda que se contrate un contenedor Reefer de 20 pies con ventilación para que se conserve la frescura de las lianas trituradas, sin embargo El comprador escogerá la naviera y se acordará el puerto de llegada en destino que será el puerto de Rotterdam.

En la sexta etapa tendrá lugar la nacionalización de la mercancía en el puerto de destino; es decir en el Puerto de Rotterdam en Países Bajos, que será responsabilidad de Broektea llevarlo a cabo; Ayahuasca del Ecuador S.A. proporcionará todos los documentos pertinentes y necesarios requeridos por el exportador para agilizar el proceso, como fichas técnicas en caso de ser requeridas por la autoridad competente.

Como séptima etapa, en el tema de transporte interno desde el Puerto de Rotterdam hasta su destino final otras ciudades importantes en las que tiene presencia Broktea, se estima un promedio de 2 horas en el caso de supermercados ubicados en Ámsterdam. ProEcuador, detalla en uno de sus estudios que el medio más utilizado para el transporte de carga ligera y no perecible en Países Bajos es el transporte terrestre.

La octava etapa, en el caso de la distribución de la mercancía a todos los puntos de venta en los supermercados más importantes alrededor se estima un tiempo promedio de 6 días, siendo las cadenas de supermercados más grandes y numerosos Albert Heijn y Dirk Van Den Broek.

En conclusión el tiempo en el que el producto Ayahuasca Tea va a llegar al cliente (Broektea), en el Puerto de Rotterdam, es de aproximadamente 23 días,

de los cuales alrededor de 6 días son solo de producción y transporte hasta el puerto de destino en Países Bajos. Mientras que en el caso del tiempo en el que llegará al consumidor final en los supermercados, se estima que será de un mes contados desde el inicio de la producción.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Se requerirán para el presente proyecto las siguientes maquinarias y equipos descritos a continuación:

1.- Máquina Secadora de Té (2 unidades)



Tabla 50: Descripción de la Máquina Secadora de Té

Maquina Secadora de Té	
Peso	2100kg
Aplicaciones	Todo tipo de Tés y Alimentos
Marca	Azues
Dimensiones	2300*1200*2300mm (L*W*H)
Capacidad	120-480kg/h
Forma de Pago	Depósito previo a la compra 40%. Deposito del 60% a la fecha del embarque
Forma de Entrega	10 días posteriores al pago
Poder	380/220v - 50hz
Modelo	AUSD
Tipo de Energía	Eléctrica y Gas
Temperatura Máxima	85 °C
Precio FOB	US\$ 3,500.00
Precio DDP	US\$ 4,787.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

2.- Máquina Procesadora de Té (Lavado, Vaporización, Esterilización y Procesamiento) (2 unidades)



Figura 18: Máquina Procesadora de Té

Tomado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

Tabla 51: Descripción de la Máquina Procesadora de Té

Máquina Procesadora de Té	
Peso	2100kg
Aplicaciones	Todo tipo de Te
Marca	Aslan Jixie
Dimensiones	3240*1000*1600mm (L*W*H)
Capacidad	150-200kg/h
Forma de Pago	Giro Directo
Forma de Entrega	20 días posteriores al pago
Poder	220v
Energía	1.1kw
Garantía	1 año
Modelo	CYSQJ-60
Tipo de Energía	Eléctrica
Precio FOB	US\$ 2,330.00
Precio DDP	US\$ 3,887.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

3.- Máquina Envasadora de Té (Dosificado, Envasado y Etiquetado)
(2 Unidades)



Tabla 52: Descripción de la Máquina Envasadora de Té

Máquina Envasadora de Té	
Peso	500kg
Aplicaciones	Todo tipo de Tés, Alimentos, Químicos y Medicinas
Marca	Royal
Dimensiones	900*610*1500mm (L*W*H)
Capacidad	60 bolsitas/min
Forma de Pago	Giro Directo
Forma de Entrega	25 días posteriores al pago
Poder	220v - 3.5kw
Modelo	YD-18II
Tipo de Energía	Eléctrica
Dimensiones de las Bolsitas	(50-70)*(50-80)(L*W; mm)
Tipo de Sellado	De 3 lados
Materiales Aplicables al Sellado	Papel Filtro Termo-Sellable, Papel, Plástico
Dimensiones de la Etiqueta	(20-40)*(40-55)(L*W; mm)
Largo del Hilo	155(mm)
Precio FOB	US\$ 5,000.00
Precio DDP	US\$ 6,213.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

4.- Máquina Empaquetadora de Té (2 unidades)



Figura 20: Máquina Empaquetadora de Té

Tomado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

Tabla 53: Descripción de la Máquina Empaquetadora de Té

Máquina Empaquetadora de Té	
Peso	650kg
Aplicaciones	Cajas de Te
Marca	QCPACK
Dimensiones	1800*1100*1300mm (L*W*H)
Forma de Pago	Giro Directo
Forma de Entrega	25 días posteriores al pago
Poder	380V/50Hz 16kw
Modelo	BM-500L
Tipo de Energía	Eléctrica
Capacidad	30-80 cajas/min
Precio FOB	US\$ 2,450.00
Precio DDP	US\$ 4,027.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

4.- Balanza Industrial



Figura 21: Balanza Industrial

Tomado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

Tabla 54: Balanza Industrial

Balanza Industrial	
Marca	Silvanus
Dimensiones	450&600 (mm)
Forma de Pago	Giro Directo
Forma de Entrega	20 días posteriores al pago
Capacidad Máxima	600kg
Modelo	TCS
Tipo de Energía	Eléctrica
Precio FOB	US\$ 149.00
Precio DDP	US\$ 284.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

5.- Máquina Trituradora de Té (2 Unidades)

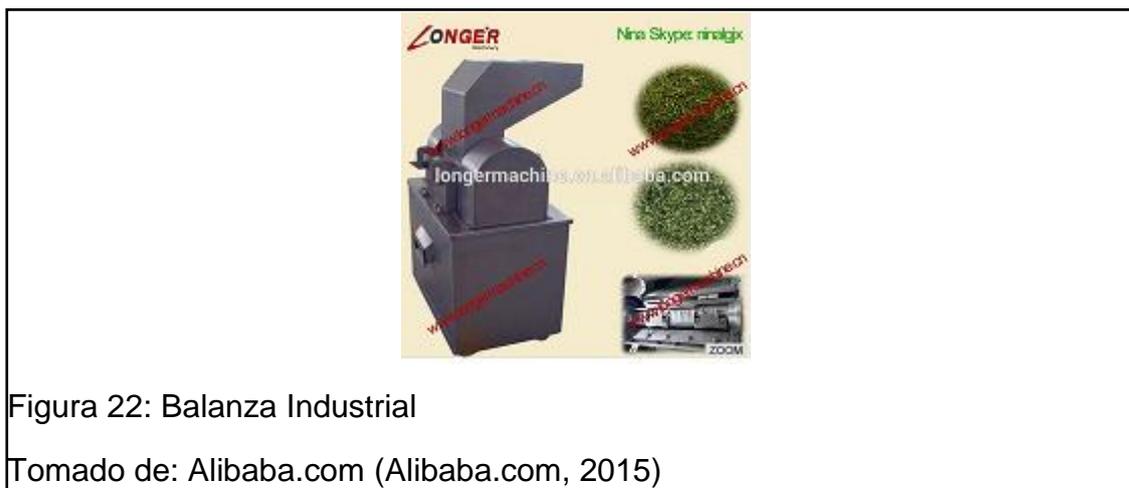


Figura 22: Balanza Industrial

Tomado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

Tabla 55: Máquina Trituradora de Té

Máquina Trituradora de Té	
Peso	250 kg
Aplicaciones	Todo tipo de té, Alimentos Deshidratados y Especias
Marca	Longer
Dimensiones	700*800*1250mm (L*W*H)
Capacidad	500 kg/h
Forma de Pago	Giro Directo
Forma de Entrega	7 días posteriores al pago
Poder	4 kw
Modelo	LG-120
Tipo de Energía	Eléctrica
Precio FOB	US\$ 1,500.00
Precio DDP	US\$ 2,698.00

Adaptado de: Alibaba.com (Alibaba.com, 2015)

A continuación se detallada un cuadro con todos los precios (DDP) de estas máquinas, así como el valor monetario anual destinado al manteamiento de dicha maquinaria.

Tabla 56: Presupuesto de Maquinaria y Equipos y su Mantenimiento Anual

MAQUINARIA Y EQUIPOS				
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. T. Maquinaria	Valor Anual Mantenimiento
Máquina Secadora de Te	2	4787	9574	250
Máquina Procesadora de Te	2	3887	7774	150
Máquina Envasadora de Te	2	6213	12426	300
Máquina Empaquetadora de Te	2	4027	8054	200
Balanza Industrial	2	284	568	50
Máquina Trituradora de Te	2	2698	5396	90
TOTAL			43792	1040

5.4 Instalaciones y mejoras

La planta procesadora de té deberá estar ubicada en una zona alejada del centro de la ciudad, debido a la contaminación auditiva que se deriva del procesamiento del té por el uso de la maquinaria, el galpón deberá ser espacioso y altamente iluminado así como libre de cualquier humedad. En base a estas consideraciones se ha determinado que será necesario adquirir las herramientas para adecuaciones de la planta.

Tabla 57: Presupuesto de Instalaciones y Adecuaciones Planta

Instalaciones y Adecuaciones				
No.	Tipo de Maquinaria	Unidades	Precio	Total
1	Pintura Latex Para Interiores y Exteriores (18.93L)	12	26,79	321,48
2	Sellador multipropósito Masiflex	1	6,99	6,99
3	Escalera Pie de Gallo Aluminio (2.74m)	1	140,5	140,5
4	Kit para Pintura (Bandeja, Brocha 2 2/1', Rodillo 9')	3	8,95	26,85
5	Puntos de Luz (adicionales)	20	5,45	109
6	Cometida de Telefonía (Incluye Línea)	1	180	180
7	Aire Acondicionado Industrial	1	949,99	949,99
8	Teléfono Inalámbrico Caller ID	1	49,99	49,99
9	Puntos de Red	2	7	14
10	Cable de Red (10m)	1	5,9	5,9
11	Escritorio con cajonera	1	140	140
12	Silla Giratoria	1	39,99	39,99
13	Sillas de Espera para oficina	2	35	70
14	Dispensador de Jabón Líquido/Gel Antibacterial	2	9,5	19
15	Locker Metálico de 4 Puertas	1	165,1	165,1
16	Separadores de Ambientes para oficinas	10	110	1100
17	Laptop HP Windows 8.1 500gb 15.6" AMD Dual Core E1	1	334,99	334,99
18	Impresora Multifunción Canon MG2410	1	55,99	55,99
19	Regleta 110V 6 Tomas	1	6,99	6,99
20	Rótulos Señalética	4	5	20
21	Extintor contra fuego (10lb)	2	30	60
22	Dispensador de Agua	1	60	60
TOTAL				3876,76

El galpón a ser alquilado en la ciudad del Puyo posee 400m² está pensado para ser utilizado como planta de producción y ya cuenta con los servicios básicos de luz y agua y sus respectivos medidores así como de una estacionamiento delantero y posterior, sin embargo es necesario aún realizar la cometida del servicio de telefonía, organizar una oficina para el área de administración, mejorar la iluminación con una mayor cantidad de puntos de luz que se aconseja que sean colocados por cada 20m y mejorar la fachada externa e interna de la instalación.

El galpón ha sido distribuido para que el procesamiento de la Ayahuasca sea lo más lineal posible, al distribuirlo verticalmente en 2 secciones, la parte izquierda está destinada al proceso productivo industrial y la parte derecha estará dispuesta para el resto de actividades.

La parte izquierda del galpón se encontrara distribuida en el orden de las fases del proceso de producción del té de Ayahuasca, las líneas entrecortadas significan el fin de un área e inicio de otra pero sin la división de dichos espacios mediante divisores de ambiente o paredes, esto con el fin de la materia prima fluya sin obstáculos a lo largo de la cadena de producción hasta convertirse en el producto final; cada uno de los 8 recuadros que representan las diferentes áreas del proceso productivo ocuparan un espacio de 20m² cada uno; es decir el área izquierda del galpón ocupa 200m².

Por otra parte, en el área derecha del galpón se encuentra en primer lugar la oficina de administración que ocupara un área de 48m², inmediatamente después se encontrará el área de lockers en los cuales los trabajadores podrán guardar tantos sus posesiones personales así como almacenar suministros de oficina, entre otros; este espacio ocupará 30m².

A continuación se encuentra el área comunal, que es un área de descanso en la cual los trabajadores podrán refrescarse con una bebida, esta área ocupará 39 m² y la misma limitará con el baño, el cual se encontraba previamente construido en el galpón y posee un área de 27m², el baño cuenta con una ducha, un lavamanos y un inodoro.

Por último se encuentra la bodega, la cual estará ubicada al frente del área de despacho de producto final, de esa manera la cantidad de producto que será mantenido en stock puede ser trasladado fácilmente hacia el área donde será almacenado, la bodega poseerá un área de 56 m², aunque no será ocupada en su totalidad fue pensada para obtener espacio necesario para expansión en un futuro.

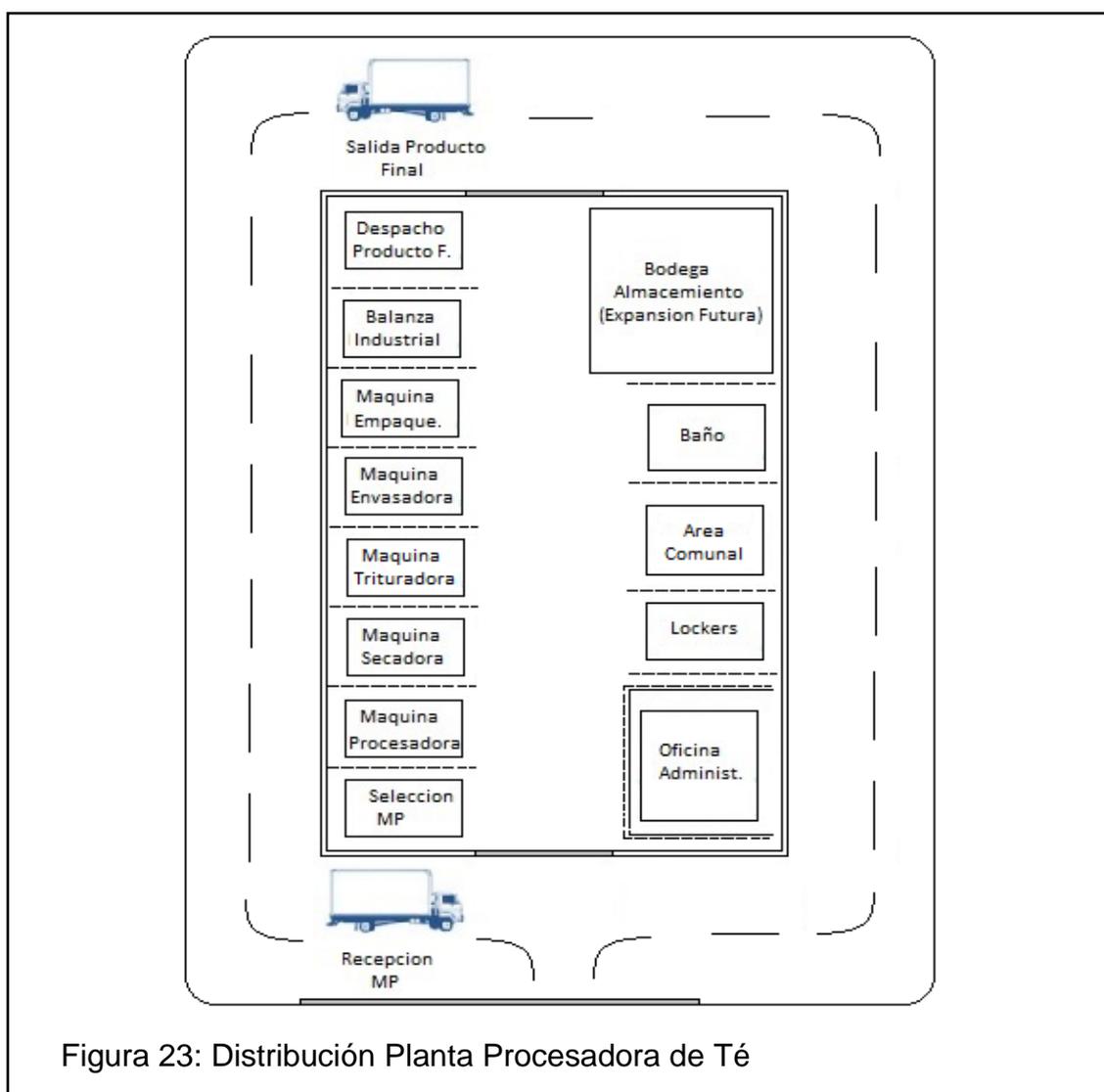


Figura 23: Distribución Planta Procesadora de Té

5.5 Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio

Físico

Se alquilará un galpón ubicado la Av. Tarqui y Calle F, localizada en el sur de la ciudad del Puyo, provincia de Pastaza, se ha seleccionado esta ubicación debido a que se procuraba establecer de producción cercano a los proveedores, esta instalación se encuentra a una hora de la comunidad indígena que provee la materia prima, en cuanto a los clientes es indiferente el lugar en el cual estará establecida la planta de producción ya que el producto será exportado a Países Bajos y el consumidor final adquirirá el producto directamente en Ámsterdam.

Adicionalmente, el trayecto de viaje desde el Puyo hasta el puerto de Guayaquil es de 6 horas, mientras que si la fábrica estuviera localizada en Quito, la materia prima debería viajar desde la comunidad indígena hasta Quito, lo cual demora 5 horas y luego debería ser dirigido hacia Guayaquil desde Quito (6h 30min), lo que en total conllevaría 11 horas y 30 minutos, la reducción en los tiempos al localizar la planta en el Puyo es muy amplia.

Otro factor que se analizó para la selección de la ubicación es el costo del alquiler, el galpón a ser alquilado en el Puyo posee 400 m² y el costo del alquiler mensual es de US\$ 820.00, mientras que en la ciudad de Quito un galpón en la zona industrial de la ciudad de igual cantidad de metros es alquilado por alrededor de US\$ 1600.00.

En la ciudad del Puyo existe además mayor cantidad de personas, en comparación con Quito, que no poseen títulos de tercer nivel, por lo cual acceder a mano de obra dispuesta a postular a trabajos operativos como el requerido por la empresa.

La ubicación de la empresa se ha seleccionado entonces tomando en cuenta la proximidad de la misma a los proveedores y al puerto de exportación, a la reducción de costos incurridos en transporte, arrendamiento y tiempos, a la accesibilidad en dicha zona de mano de obra necesaria y al espacio requerido para la operación, ya que dicho galpón se encuentra a las afueras de la ciudad del Puyo, en la zona sur, la contaminación auditiva que genere no afectará de forma significativa a los moradores del sector.

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La bodega de la planta de procesamiento posee un amplio espacio de 50 m², sin embargo no se utilizará la totalidad de dicho espacio, un inventario con exceso de producto aumenta el costos de almacenamiento, para poder atender a incrementos inesperados de la demanda se ha planificado mantener un stock del 3% de la producción mensual (para la demanda espera de la participación

de mercado anteriormente calculada) para poder responder de forma oportuna a la demanda.

Tabla 54: Manejo de Inventarios y Stock

Manejo de Inventarios		
Producción	Cajas	Stock (3%)
Mensual	12,262	368
Anual	147,140	4,414

5.7 Aspectos regulatorios y legales

En base al estudio y análisis de las ordenanzas que regulan el funcionamiento de las empresas del Municipio de Pastaza y la gobernabilidad del Puyo, no se han establecido regulaciones específicas y/o particulares que afecten al establecimiento de la planta procesadora de té en dicha ciudad así como a las actividades derivadas de dicha producción. La empresa sin embargo registrará sus actividades en base a lo establecido a la ordenanza municipal 3746 del Distrito Metropolitano de Quito, motivo por el cual la planta procesadora de té se encontrará en el sur del Puyo, en las afueras de la ciudad en la zona industrial para no afectar a los moradores del sector con la contaminación sonora que genera la maquinaria empleada en la producción de té. La empresa estará debidamente registrada, llevará contabilidad asociada a su RUC y estará al día con sus obligaciones con el Servicio Nacional de Rentas Internas del Ecuador (SRI), todos los trabajadores que posean una relación de dependencia con dicha empresa trabajaran en una jornada de 8 horas con derecho a una hora de almuerzo, tendrán derecho a vacaciones y a ser remunerados (siendo su remuneración mínima el salario básico unificado vigente que para el año 2015 es de US\$ 354), también en base a lo que establece la ley y serán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) por parte de su empleador. El empleador deberá asegurarse de las instalaciones en las que desarrolle sus operaciones sean seguras, manteniendo rótulos de salidas de emergencia así como demás señalizaciones pertinentes, deberán colocarse también extintores en aquellos lugares identificados de mayor riesgo en las instalaciones de las empresas, teniendo en cuenta que la distancia de recorrido máximo al extintor más cercano no deberá exceder los 25m.

Cabe recalcar que se consideran empresas a ser ubicadas en zonas industriales a todas aquellas empresas cuyas actividades se relacionen con maquinaria pesada, construcción, textiles, productos agrícolas, productos estructurales, productos metalmecánicos, entre otros; este tipo de empresas podrán construir instalaciones de hasta 4 pisos y deberán contar con una relación máxima de 1:5 (frente-fondo) entre las limitaciones del terreno. (Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

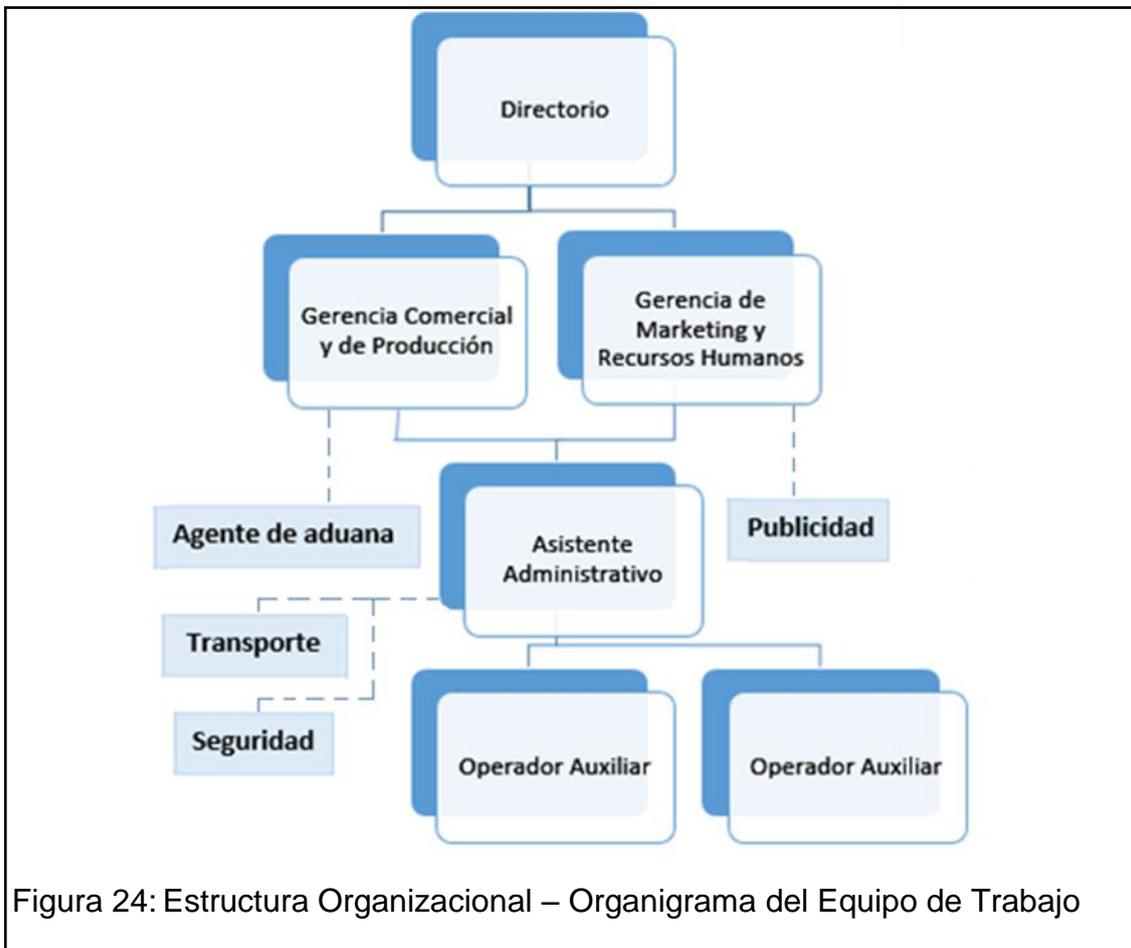
Capítulo VI: Equipo Gerencial

6.1 Estructura organizacional

La empresa Ayahuasca del Ecuador S.A. tendrá una estructura organizacional vertical, debido al poco personal que se tiene trabajando para la empresa, tomando en cuenta que se es una empresa nueva el incurrir en muchos gastos de nómina no beneficia a la empresa; sin embargo este tipo de estructura en empresas iniciales o pequeñas según el autor Wendell Krossa tiende a eliminar el valor del poder desmedido que tiene cada cargo dentro de la empresa y promueve el valor de la colaboración y la dependencia de resultados entre los departamentos o áreas. Por otro lado, se pretende que conforme el paso de los años la empresa crezca organizacionalmente y de esta manera se va a tender a formar un estructura organizacional cada vez más horizontal o plana.

Habrán un directorio compuesto por los dos accionistas la una poseerá el 51% de acciones. Uno de los accionistas se hará cargo de la gerencia comercial y de producción (51%) y el segundo accionista de la empresa, tendrá a su cargo la gerencia de marketing y recursos humanos (49%), además se contará con un asistente administrativo para realizar manejo de contabilidad, labores de nómina, reportes, manejo de inventarios, etc y por último se contará con el personal operativo que serán dos auxiliares operativos que manejarán las máquinas y se encargarán del proceso de producción en la planta.

6.2 Organigrama



Las funciones que le corresponden a la empresa directamente serán las de marketing, producción, el área comercial, el manejo del talento humano y la contabilidad. Las partes tercerizadas están conectadas con líneas entrecortadas al área que estará a cargo de supervisar el trabajo de las mismas, como lo son la publicidad realizada en Países Bajos, el transporte interno desde la planta de producción hasta el puerto de origen en la ciudad de Guayaquil y la colocación de la mercancía en el buque la cual estará dada por el agente consolidador, los trámites realizados por el agente de aduana para la exportación y por último el servicio de la seguridad.

En el nivel superior se encuentra Directorio compuesto por las dos dueñas del presente proyecto, en el segundo nivel están las gerencias que engloban las

cuatro áreas importantes y pilares de una empresa como son Producción y Comercialización, Marketing y Recursos Humanos; las dos gerencias trabajaran en conjunto apoyándose en la toma de decisiones y estimulando la comunicación organizacional.

Bajo las dos gerencias está el cargo de Asistente Administrativo que se ocupará de la contabilidad, informes de entrega del producto y recepción de materia prima, entre otras actividades varias correspondientes a la administración de la empresa. Por último, se encontrarán 2 Operadores Auxiliares, este personal operativo estará a cargo del manejo de las maquinarias y la producción del té.

6.3 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.3.1 Descripción de funciones

Al ser una empresa nueva en el mercado las gerencias tienden a unirse y así reducir costos de nómina y permite la interrelación entre distintas gerencias fusionadas en un solo puesto administrativo.

Directorio

El directorio de Ayahuasca del Ecuador S.A. está compuesto por las dos accionistas y dueñas de la empresa con un 51% la Gerente de Producción y Comercialización y con un 49% la Gerente de Marketing y Recursos Humanos. El directorio se reunirá una vez al mes para analizar el estatus de la empresa, posibles fallos en la producción, investigación de nuevos métodos de producción, crear y mantener alianzas estratégicas con asesores, clientes y proveedores, monitorear políticas de la empresa para incentivar el trabajo eficiente sin descuidar el bienestar del empleado. En casos de división de opiniones en cuanto a la toma de una decisión por parte de las dos socias, se tomará en cuenta la opinión del asistente administrativo quién tendrá que elegir una de las dos opciones y así llegar a un consenso final. Todos los asuntos de la empresa llegan a este nivel superior ya que es el eje principal de control y motivación.

Gerencia Comercial y de Producción

En este puesto de trabajo se fusionan dos áreas importantes de una empresa como lo es el área de producción y el área comercial. En las funciones del área comercial se recaban los asuntos de marketing, ventas, publicidad y promoción creando las estrategias de comercialización viables y eficientes para la empresa. Es responsable del desarrollo de relaciones redituables con el o los clientes, monitorear constantemente el puesto que ocupa el producto en el mercado y además perseguir siempre el cumplimiento de metas planteadas dentro de los planes de comercialización.

Adicionalmente, las funciones del área de producción se basan en verificar, corregir o crear los procesos productivos, mejorar el tiempo de producción, controlar la higiene y fomentar la seguridad industrial, control de la producción, calidad y de los inventarios. Para finalizar este puesto de trabajo se relaciona con la Gerencia de Marketing ya que acorde a las investigaciones de mercado que se realizan en este departamento se puede desarrollar los proyectos de comercialización.

Gerencia de Marketing y Recursos Humanos

Este puesto de trabajo se basa en dos áreas el de marketing y el de recursos humanos; para la primera las funciones del cargo consisten en: la realización de investigaciones de mercado para nuevos segmentos o a su vez evaluar la aceptación de nuevos productos en mercados ya existentes, evaluar estrategias para medir la cuota de mercado, búsqueda de los mejores canales de distribución en precio, eficiencia y cobertura, creación de varias opciones de planes de publicidad y promoción para luego ser evaluados en conjunto con la Gerencia Comercial y de Producción.

En la segunda área, de recursos humanos, las funciones que se tiene es el reclutar el personal administrativo necesario y a su vez el personal operativo, definir las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo, el salario, campanas de motivación y programas de capacitación en cuanto a las políticas de la empresa y los valores de la misma.

Asistente Administrativo

Este cargo le rendirá cuenta a las dos gerencias: Comercial y de Producción y a la de Marketing y Recursos Humanos. Realizará el papeleo de contribuciones al IESS, manejo y elaboración de reportes de pedidos y recepción de materia prima, informes de los pedidos entregados al cliente y por último llevará la contabilidad de la empresa.

Operador Auxiliar

Este es un puesto operativo que se basa en el manejo de las máquinas, traslado de la materia prima procesada de una máquina a otra máquina (producción en serie), colocación de los folletos en cada caja de Ayahuasca Tea y ubicación del producto terminado en las cajas de exportación. Este cargo reportará directamente a la Gerencia Comercial y de Producción y trabaja en conjunto con el área de marketing.

6.4 Equipo de trabajo

A continuación se detalla el equipo de trabajo para el proyecto por medio de la presentación de los perfiles de cargo para el mejor entendimiento del personal requerido.

Cargo: Gerente de Producción y Comercialización

Experiencia: dos años o más de experiencia

Estudios: Superior, preferentemente Ingeniería en Negocios Internacionales o carreras similares

Idiomas: Inglés

Cursos y Habilidades: Manejo de office profesional

Se necesita de una profesional con al menos dos años de experiencia en cargos de comercio, ventas o asesoría comercial. Debe tener un manejo fluido del inglés, en cuanto a las habilidades debe ser perseverante, capaz de entablar buenas relaciones con los clientes y proveedores, deberá desarrollar buenos sistemas de comunicación para el traspaso de información con el

personal operativo, manejo profesional de Microsoft Office y por último ser eficiente en la toma de decisiones para desarrollar planes de comercialización en conjunto con la gerencia de Marketing.

Cargo: Gerente de Marketing y Recursos humanos

Experiencia: dos años o más de experiencia

Estudios: Superior, preferentemente Ingeniería en Negocios Internacionales o carreras similares

Idiomas: Inglés

Cursos y Habilidades: Manejo de office profesional

Se necesita para este cargo una persona que tenga como mínimo dos años de experiencia en comercio exterior, recursos humanos o marketing. Tiene q ser una persona con la habilidad de realizar investigaciones de mercado con suficiente información para ser evaluada con la gerencia de comercialización, debe poseer buen manejo de la palabra y tener una actitud proactiva para conocer postulantes, evaluarlos y elegir al mejor talento humano para la empresa y debe manejar de manera fluida el inglés para poder recabar información de mercados nuevos y potenciales.

Cargo: Asistente Administrativo

Experiencia: sin experiencia.

Estudios: Superior, preferentemente Ingeniería comercial o carreras similares.

Idiomas: Inglés.

Cursos y Habilidades: Manejo de office profesional y conocimiento de contabilidad empresarial.

El asistente administrativo debe tener un manejo intermedio de inglés, deberá ser una persona cruzando el último semestre de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines que sea egresado o que ya haya obtenido su título de Educación Superior. Debe poder trabajar bajo presión, a su cargo estará la contabilidad de la empresa, el manejo de los pagos

administrativos de la empresa ya sea servicios básicos como las contribuciones al IESS de los empleados.

Cargo: Operador Auxiliar

Experiencia: un año y medio mínimo.

Estudios: Bachiller.

Idiomas: español

Cursos y Habilidades: conocimiento de manipulación de maquinaria industrial automatizada.

Se necesitará de dos personas que ocupen este cargo, tienen que ser hombres ya que se va a requerir de fuerza para trasladar la materia prima de máquina en máquina para cumplir el proceso productivo lo que se traduce a que se combinará en este cargo el trabajo físico moderado con el uso de tecnología. (Naumov, 2015)

6.5 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

A continuación se detallará el salario de los tres cargos administrativos planteados, así como todos los valores monetarios a ser entregados por ley en base al supuesto de que los trabajadores inicien sus años laborales en Enero y los culminen en diciembre, cabe recalcar que el para la entrega a los trabajadores del décimo cuarto será realizada hasta máximo el 15 de Agosto, conforme lo estipulado en la ley, ya que a pesar de que la empresa estará localizada en la ciudad del Puyo, las clases escolares en dicha región mantienen el calendario del régimen sierra.

Adicionalmente, las dos gerencias planteadas serán ocupadas por las propietarias de la empresa, quienes a su vez conforman el directorio de accionistas, cada una de las dos inversionistas será propietaria del 50% respectivamente de la empresa, ellas además de tener derecho a percibir utilidades, serán parte de la nómina de la empresa al ocuparse de cada una de

las dos gerencias respectivamente y serán remuneradas con un salario mensual conforme lo estipulado en la ley. Una vez finalizado el ejercicio fiscal anual, la empresa en caso de tener un superávit, repartirá el 15% de las utilidades líquidas entre sus trabajadores, siendo el 10% repartido en base al número de días laborado en la empresa y el 5% restante será repartido para las cargas registradas de los trabajadores (cónyuges e hijos); el 85% restante de las utilidades será repartido de forma equitativa entre las propietarias que conforman el directorio, la fecha máxima de pago de utilidades será el 15 de Abril de cada año pero el registro de la ganancia o pérdida generada por la compañía deberá ser registrado hasta el 31 de Marzo en el Servicio Nacional de Rentas Internas del Ecuador(SRI). (EcuadorLegalOnline, 2015)

Tabla 58: Desglose Salarios Personal Administrativo Año 1

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS	2.250	3	27.000	2.550	24.450	2.250	1.062	-	1.125	3.011	7.448	34.448
Gerente Comercial y de Producción	900	1	10.800	1.020	9.780	900	354		450	1.204	2.908	13.708
Gerente de Marketing y Recurso Humanos	900	1	10.800	1.020	9.780	900	354		450	1.204	2.908	13.708
Asistente Administrativo	450	1	5.400	510	4.890	450	354		225	602	1.631	7.031

Tabla 59: Desglose Salarios Personal Administrativo Años 2-5

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS	2.335	3	28.021	2.647	25.374	2.335	1.062	2.335	1.168	3.124	10.024	38.045
Gerente Comercial y de Producción	934	1	11.208	1.059	10.150	934	354	934	467	1.250	3.939	15.147
Gerente de Marketing y Recurso Humanos	934	1	11.208	1.059	10.150	934	354	934	467	1.250	3.939	15.147

6.6 Políticas de empleo y beneficios

A continuación se detallará el salario de los tres cargos administrativos planteados, así como todos los valores monetarios a ser entregados por ley en base al supuesto de que los trabajadores inicien sus años laborales en Enero y los culminen en diciembre, cabe recalcar que el para la entrega a los

trabajadores del décimo cuarto será realizada hasta máximo el 15 de Agosto conforme lo estipulado en la ley, ya que a pesar de que la empresa estará localizada en la ciudad del Puyo, las clases escolares en dicha región mantienen el calendario del régimen sierra. Los trabajadores operativos también recibirán todos los beneficios estipulados por la ley como afiliación al IESS, utilidades, fondos de reserva, etc. Existirán dos auxiliares operativos que obtendrán la misma remuneración, motivo por el cual el total de cada valor de dicho cargo se ha multiplicado por 2 para obtener su total.

Tabla 60: Desglose Salarios Personal Operativo Año 1

ROL AÑO 1													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES		
Auxiliar operativo	354	2	8.496	802	7.694	708	708			354	947	2.717	11.213

Tabla 61: Desglose Salarios Personal Operativo Años 2-5

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Auxiliar operativo	367	2	8.817	833	7.984	735	708	735	367	983	3.528	12.345

6.7 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

El directorio de accionistas estará compuesto por las dos propietarias de la empresa, quienes además de ser las inversionistas estarán a cargo de cada una de las dos gerencias y percibirán por ende, en adición a las utilidades en que caso de la empresa genere ganancias, un salario mensual.

Las inversionistas estarán a cargo de la toma de decisiones de la empresa en cuestiones legales, financieras, administrativas, entre otras; el accionista mayoritario poseerá mayor ponderación en la votación, de ser necesario también se podrá llamar a votación al asistente administro si los accionistas lo consideren necesario, para llegar a un conceso.

Las directoras a su vez tendrán como obligación el reunirse cada mes para realizar una evaluación del desempeño de la empresa, analizando aspectos, comerciales, financieros, operativos, entre otros, y plantear planes de acción correctivos, así como determinar posibles amenazas o debilidades futuras y planes preventivos antes las mismas; será también obligación de la junta directiva analizar los Indicadores Claves de Desempeño o por sus siglas en inglés Key Performance Indicators (KPI's) y proveer a los clientes de dicho reporte y análisis de manera trimestral, así como desarrollar un plan de acción para el mejoramiento continuo de los mismos, por último los accionistas deberán presentar un informe en el que se detalle el potencial de nuevos mercados a ser explorados y posibles formas de ingreso para asegurar que la compañía se encuentra siempre trabajando en virtud de la expansión.

6.8 Equipo de asesores y servicios

Ayahuasca del Ecuador S.A. contratará los servicios de empresas especializadas para las áreas que considere necesarias de forma tercerizada. En el caso del área de Marketing se contratara a una agencia de publicidad ubicada en Ámsterdam-Países Bajos, para que realice los estudios de mercado necesarios y ponga en marcha los planes de marketing aprobados por la gerencia de marketing, la contratación de dicha agencia de publicidad es necesaria debido a que la empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, pero su producto será exportado a Países Bajos y comercializado en Países Bajos, motivo por el cual se requiere de personas en dicho país que puedan llevar a cabo los planes de publicidad, que realicen estudios de mercado y que posean conocimiento relevante y experiencia trabajando en dicho mercado, el costo promedio de las campañas de publicidad anuales conforme a lo estipulado anteriormente será de US\$ 5,317.99, a excepción del primer año en el cual se realizará una campaña publicitaria mucho más intensiva para dar a conocer el producto y cuyo costo formara parte de la inversión inicial, la agencia de publicidad escogida es J. Walter Thompson (JWT) Ámsterdam, debido a que la misma es una de las agencias de publicidad mejor catalogadas a nivel mundial

y poseen sucursales en todos los continentes y particularmente una sucursal en la ciudad de Ámsterdam. (JWT, 2015)

Se requerirá adicionalmente contratar de forma tercerizada a dos Operadores de Comercio Exterior (OCE), en primera instancia se contratará a un agente fedatario de aduanas, quien realizará las Declaraciones de Exportación (DAE) así como su respectiva regularización mediante el ECUAPASS y, de ser necesaria la importación de maquinaria o insumos, las Declaraciones de Importación (DAI), el agente de aduanas escogido es Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga, se ha seleccionado a dicho agente de aduanas debido a que posee sucursales en todas las ciudades donde existen puertos o aeropuertos internacionales, la exportación será realizada desde el puerto Contecon en Guayaquil, en donde la empresa se encargará de todos los procesos necesarios para la exportación, incluida la tramitación de emisión de Bill Of Lading (BL); el costo por cada DAE será de USD 235.

El segundo OCE a ser contratado es un Agente Consolidador de Carga, quien se encargará de tramitar con la Naviera la obtención de espacio disponible en los buques para la exportación, el agente además emitirá el BL en origen y realizará el embalaje de exportación y acoplamiento de los pallets en los respectivos contenedores, adicional a colocar el contenedor en el interior del buque, también se encargará de realizar la recogida en origen (Pick Up) de la mercancía y de su transporte hacia el puerto, el Agente Consolidador de Carga será la empresa Munditransport S.A. que se encuentra localizada tanto en Guayaquil como en Quito, y que posee todos los servicios necesarios para la exportación, además de consolidar cargas en contenedores para su exportación marítima.

El costo promedio del proceso de exportación que incluye Pick Up de las mercancías, transporte interno, emisión de documentación necesaria, embalaje, consolidación de carga y colocación del contenedor en el buque es de aproximadamente USD 1,580.00, para el caso del peso promedio de un

contenedor de 20 pies, dicho valor puede ser afectado conforme al peso de la carga.

Se requerirá además de la contratación de un abogado para que maneje todos los aspectos legales de la compañía tales como la constitución de la misma y posibles eventualidades, la utilización de servicios legales no será permanente, y la constitución legal de la empresa sería considerada como parte de la inversión inicial, el valor de la misma es de USD 300.00.

Por último se realizará la contratación de un guardia de seguridad que será provisto mediante los servicios contratados a la empresa Lasser Seguridad Cia. Ltda., el cual tendrá la obligación de velar por la seguridad de los trabajadores así como de la planta y sus bienes y maquinaria en sí, para impedir que la misma sufra robos o atracos, el guardia de seguridad deberá además ser la persona que permita o impide el acceso a la planta, notifique de todas las eventualidades al asistente administrativo y quien abrirá y cerrará las puertas de la planta, todo el equipamiento de dicho guardia así como los respectivos relevos serán realizados por Lasser Seguridad Cia. Ltda.: el costo mensual por el servicio de guardianía de 12 horas es de US\$ 1500.00.

Capítulo VII: Cronograma General

7.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha

A continuación se numeran las actividades necesarias en forma general para poner en marcha el negocio de la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A. para ver las actividades más detalladas. Ver Anexo 5.

1. Constitución de la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A.
2. Auditorías y obtención de certificado de producción orgánica
3. Búsqueda de préstamo a cualquiera de las instituciones bancarias como al CFN (Corporación Financiera Nacional)
4. Elección del canchón, adecuaciones y elaboración de contrato de arrendamiento para la ubicación de la planta industrial en la ciudad de El Puyo
5. Obtención de permisos para funcionamiento de la planta industrial en la ciudad de El Puyo.
6. Obtención de cotizaciones, compra e instalación de la maquinaria elegida para la planta industrial.
7. Elaboración de un contrato entre la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A y el proveedor.
8. Negociación de pedidos del producto Ayahuasca Tea con el bróker elegido (Broektea) y elaboración de contrato.
9. Contratación de campaña publicitaria inicial en el Reino de los Países Bajos específicamente en Ámsterdam.
10. Compra de la materia prima para Ayahuasca Tea: cajitas, papel filtro termo-sellable, hilo biodegradable.
11. Búsqueda, contratación y capacitación del personal administrativo y operativo.
12. Contratación de los servicios de logística y trámites aduaneros

7.2 Diagrama de Gantt

Se elabora el diagrama de Gantt para detallar el responsable de cada actividad y también se define el tiempo estimado que tomaría la ejecución de cada actividad, el diagrama de Gantt puede ser visto en el Anexo 5; el mismo determina que existe un tiempo estimado para la puesta en marcha del negocio de 102 días.

7.3 Riesgos e Imprevistos

Algunos riesgos e imprevistos de las actividades que pueden retrasar la puesta en marcha del negocio son las siguientes:

- Auditorías y obtención de certificado de producción orgánica
- Búsqueda de préstamo a un institución financiera.
- Realización de mejoras en la planta industrial en cuanto a las instalaciones eléctricas, sanitarias, telefónicas, red de internet, etc. acorde a las necesidades del negocio.
- Elaboración de un contrato entre la empresa Ayahuasca del Ecuador S.A y el proveedor.
- Obtención de permisos para funcionamiento de la planta industrial en la ciudad de El Puyo.
- Compra de la maquinaria elegida para la planta industrial.
- Negociación de pedidos del producto Ayahuasca Tea con el bróker elegido (Broektea).
- Elaboración de contrato con el cliente (Bróker).
- Contratación de la campaña publicitaria para la audiencia de zonas Urbanas de Países Bajos.

De esta lista las circunstancias planteadas más riesgosas son:

Búsqueda de préstamo a cualquiera de las instituciones bancarias

El tema de aprobación de préstamos es un riesgo que podría impedir la realización del proyecto por eso es necesario tener varias opciones en cuanto a las instituciones bancarias que entregan préstamos a pymes y a personas naturales. Sin embargo la primera opción es la Corporación Financiera

Nacional que con su plan Progresar para emprendedores enfocados al cambio de la matriz productiva otorga créditos desde 50 mil hasta 25 millones de dólares con plazos de pagos de hasta 15 años, con un período de gracia de 2 años, y una tasa de interés del 6,9% de tasa de interés anual. (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014)

Obtención de Certificado Orgánico

La certificación orgánica es uno de los temas claves de este proyecto ya que el mercado holandés es altamente competitivo y la mayoría (alrededor del 80%) de las marcas ofertadas localmente posee algún tipo de certificación (CBI Market Intelligence - Netherland's Ministry of Foreign Affairs, 2015). Sin embargo, se empezará el proceso de auditorías de producción agrícola una vez obtenido el préstamo bancario, para asegurar suficiente para conseguir el Certificado para posteriormente exportar el producto.

Compra de la maquinaria elegida para la planta industrial

Siempre en el tema de compra de maquinaria hay que tener cuidado especial con notar la garantía con la que viene, el tiempo de entrega, si ofrece instalación la empresa contratada, y a su vez si tienen algún contacto o a su vez si ofrecen mantenimiento. En este caso algunas máquinas son de importación pero si hay inconvenientes la solución sería adquirirlas por empresas nacionales pero a un costo un poco más alto.

Relación comercial entre el proveedor y Ayahuasca del Ecuador S.A

La relación comercial entre el proveedor y la empresa estará estipulada en base a un el contrato de compra y venta de la materia prima, en el cual se detallaran las condiciones, precio, tiempos y demás requisitos que el proveedor deberá cumplir así como las respectivas consecuencias legales y económicas de incumplir con dichos puntos.

Adicionalmente, en caso de que se llegaran a presentar problemas con el proveedor, se renegociarían y revisarían los puntos estipulados en el contrato. Únicamente bajo una situación extrema se llegaría a terminar la relación comercial con el proveedor, para lo cual previamente se deberá seleccionar a

otra de las comunidades del sector que producen Ayahuasca para plantear un nuevo contrato de compra y venta.

En el estudio de la selección de proveedores realizado anteriormente, se detallaron todas las comunidades ofertantes de Ayahuasca, destacando que debido a que la planta es silvestre, ninguna de las comunidades que producen Ayahuasca posee procesos de cosecha que utilicen pesticidas u otros elementos que impidan mantener una producción orgánica y la obtención y renovación del certificado orgánico, cuyo costo es asumido por la empresa.

Negociación de pedidos del producto Ayahuasca Tea con el bróker elegido.

En muchos casos el bróker tiene más poder de negociación por eso es necesario que todo quede estipulado en el contrato al momento de las negociaciones (cantidades de producto, precio, términos de entrega y riesgos y costos). Si se da el caso de que el bróker no quiere negociar, existen más opciones de brókeres con los cuales se puede entablar negociaciones.

Capítulo VIII: Riegos Críticos, Problemas y Supuestos

8.1 Supuestos y criterios utilizados

Para el desarrollo del presente plan de negocios se utilizaron los siguientes supuestos descritos a continuación:

1.- Participación de mercado

Para el cálculo de la participación de mercado se tomó en cuenta dos factores, en primera instancia se analizó el crecimiento de la industria del sector dentro del cual se encuentra el producto a exportado, la industria manufacturera de alimentos y bebidas no alcohólicas en el año 2014 tuvo un crecimiento del 14,6% conforme fue detallado anteriormente, por otra parte en base a lo estipulado por Kotler quien menciona que para una empresa nueva se puede esperar un crecimiento de hasta 1 o 2% dentro del primer año, se realizaron todos los respectivos cálculos bajo el supuesto de que la empresa obtendrá una participación de mercado del 0,60%.

2.- Tamaño del Mercado Objetivo y Demanda Potencial

El tamaño del mercado objetivo se obtuvo en base a la información recolectada en la inteligencia de mercados, en donde se obtuvo el dato de que el 90% de los holandeses consumen té, lo que se traduce en 90 litros de té al año per cápita, que son aproximadamente 34 cajas por persona. Adicionalmente, en base a la segmentación de mercado realizada, se obtuvo el número de holandeses que viven en zonas urbanas y que se encuentran dentro de los rangos de edades seleccionados y los niveles socioeconómicos comprendidos, dicho número de personas se multiplicó dicho universo por el 90% que pertenece a las personas que si consumen té. Una vez obtenido el tamaño del mercado se calculó la demanda potencial multiplicando cada una de las estratificaciones de la demanda, por el número de cajas a ser consumidas por los holandeses de forma per cápita.

3.- Ventas proyectadas del primer año

En base al supuesto de la participación de mercado, mercado objetivo y demanda potencial, se calcularon las ventas del primer año multiplicando el total del número de cajas de té demandas por el mercado objetivo, por el 0,60% de la participación de mercado.

4.-Crecimiento de las ventas

Se esperan que el crecimiento de las ventas de Ayahuasca Tea continúe al mismo ritmo del crecimiento promedio de la industria.

5.- Número de personas requeridas para el funcionamiento del negocio

Se elaboró el plan de negocios bajo el supuesto de que únicamente se requerirá en un inicio de 5 personas para que el negocio pueda operar correctamente, 2 personas que operaran la maquinaria de la planta, un asistente administrativo y dos gerencias ocupadas por las inversionistas del negocio.

6.- Canal de distribución

El canal de distribución escogido es indirecto ya que se utilizará un bróker y también es largo debido a que existe más de un intermediario en el proceso de distribución, el canal de distribución escogido posee concordancia con la estrategia de ingreso al mercado de Países Bajos, ya que según el libro Negocios Internacionales de John Daniels, una empresa que desea incursionar en procesos de internacionalización y posee poca experiencia por encontrarse al inicio de su curva de aprendizaje debe apoyarse intermediarios, como el caso de un bróker, para penetrar nuevos mercados internacionales. El bróker seleccionado es Broektea, debido a que el mismo distribuye productos en los supermercados de la zona de Ámsterdam en la cual se desea comercializar los productos y adicionalmente también es un importador de té especializado en importaciones de tés que posean certificaciones.

7.- Obtención de Permisos

El presente plan de negocios se ha desarrollado utilizando el supuesto de que todos los permisos necesarios para la puesta en marcha de la planta podrán ser obtenidos sin ningún inconveniente.

8.- Localización de la Planta

Conforme a lo detallado anteriormente, se ha estipulado que la planta procesadora de té estará localizada en la ciudad del Puyo, ya que el cliente se encuentra en otro país y el producto será exportado, para el cliente la localización de la planta en el Ecuador es indiferente, así que el enfoque fue la proximidad de los proveedores y la reducción de costos. Ya que el proveedor se encuentra ubicado en una comunidad indígena ubicada a una hora del Puyo, la ubicación en esta ciudad favorece a los tiempos dentro de los cuales se obtendría la materia prima, además de abaratar costos pues los juncos de Ayahuasca debido a la corta distancia no es necesario que se movilicen a la planta en transporte refrigerado lo que abarata costos y reduce el porcentaje de materia prima que puede dañarse durante la movilización.

9.- Auditoría para obtención de certificación orgánica

Se detalla que el tiempo estipulado para realizar una auditoría agrícola es de 2 años según el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE). Sin embargo al ser la Ayahuasca una planta de ciclo corto alcanza su tiempo de cosecha en un mes, por lo que se supone que alcanzado este tiempo se terminaría la auditoría de procesos agrícolas orgánicos y posterior a este tiempo se realizaría la revisión de procesamiento orgánico y obtención final del certificado orgánico.

8.2 Riesgos y problemas principales

A continuación se identificaran los principales riesgos y problemas que pudieran surgir una vez que el negocio ya haya entrado en marcha y posibles soluciones a los mismos.

1.- Problemas de Liquidez a Corto Plazo

En el caso de que la empresa posea problemas de liquidez a corto plazo, para asegurar el correcto funcionamiento de la planta hasta superar dicha etapa, se podrán presentar las siguientes soluciones: en el caso de que el monto requerido de capital requerido no supere el 10% del valor que fue aportado de forma individual por cada uno de los accionistas para la constitución de la empresa, los accionistas podrán inyectar capital el cual posteriormente será devuelto a los mismos, en caso de que el valor de capital requerido supere el 10%, se optará por solicitar un préstamo a corto plazo o un sobregiro bancario a una institución financiera.

2.- Competencia Directa

En el caso de que otra empresa comience a exportar té de Ayahuasca a Países Bajos, se optará, dependiendo del grado de afectación de la competencia, por diversificar los productos exportados a Holanda, con otras variedades de té o a su vez se procurará obtener una mayor expansión geográfica dentro de Europa.

3.- Cambios en las preferencias en los consumidores

En el caso de que existan cambios en el mercado y las preferencias en los consumidores cambien, se realizará un estudio de mercados para determinar cómo actuar frente a dichos cambios y modificar el producto o diversificar las presentaciones o variedades de té exportadas.

4.- Disminución de Ventas

En el caso de que las ventas obtenidas comiencen a disminuir, se buscará exportar el producto a otras ciudades en Países Bajos o a su vez, y conforme lo estipulado en los objetivos del presenta plan de negocios, se buscará expandirse geográficamente a otras zonas de Europa.

5.- Incremento de Costos

En el caso de que costos y gastos claves aumenten de forma considerable, por ejemplo el costo de la Ayahausca aumente significativamente, se optará por cotizar y renegociar los valores cobrados por la compra de la materia prima con las comunidades productoras y en caso de que la misma continúe siendo cara, se diversificarán las presentaciones de té exportadas, produciendo y exportando otras variedades de té altamente demandadas pero cuyos costos de producción son menores.

6.- Problemas con el Bróker Intermediario

En el caso de que el bróker no cumpla con lo estipulado en el contrato o aumente significativamente la comisión cobrada por la importación y comercialización del producto, se optará por negociar con otro bróker intermediario un contrato, para el caso específico de bróker en Países Bajos que trabajan importando té, existen diversos brókeres altamente calificados como Van Rees Group, Smart Oriental B.V, LLC & Laquo Torglineresource & Raquo, L. Elink Schuurman (Thee) B.V.S., entre otros.

7.-Problemas comerciales con el proveedor

En el caso de que el proveedor incumpla con las normas de producción que aseguren la obtención de la certificación orgánica, no entregue una materia con la calidad requerida estipulada, no cumpla con los tiempos de entrega y las cantidades de entrega acordadas, etc.; se harán efectivas las consecuencias económicas y legales estipuladas en el contrato y, de ser necesario, se dará por terminado el contrato comercial y se procederá con negociaciones con los otros proveedores posibles analizados en la Matriz de selección de proveedor correspondiente al punto 4.6.2.; Ayahuasca del Ecuador S.A. en caso de requerir trabajar con otro proveedor realizara el proceso de negociaciones previa a la finalización del contrato con el proveedor que ha incumplido con lo pactado, para asegurar que la cadena de producción no se vea afecta.

8.- Aumento de tarifas arancelarias

En el caso de que el tratado SGP Plus no se llegará a ratificar, se analizará el efecto que poseerá el aumento arancelario sobre el P.V.P., en el caso de que el mismo fuera sustancial y disminuya la demanda del producto significativamente, se buscará expandirse a nuevos mercados geográficos en Europa, que posean una normativa tributaria más favorable, evitando así elevaciones sustanciales en el precio del producto. (Food Drink Europe, 2012)

9.- Auditoría para obtención de certificación orgánica

Se detalla que el tiempo estipulado para realizar una auditoría agrícola es de hasta 2 años según el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE). Sin embargo al ser la Ayahuasca una planta de ciclo corto, el tiempo necesario para la cosecha tras la siembra es de apenas un mes, por lo que se mantiene como suposición que alcanzado este tiempo se terminaría la auditoría de procesos agrícolas orgánicos y posteriormente se realizaría la revisión de procesamiento orgánico, para la obtención final del certificado de producto orgánico.

Capítulo IX: Plan Financiero

9.1 Inversión inicial

Tabla 62: Inversión Inicial

INVERSIONES	Año 0
Capital de Trabajo	50.031
Maquinaria y Equipos	43.792
Muebles y equipos oficina	2.681
Hardware y software	391
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	46.864
PREOPERACIONALES	15.287
TOTAL	112.182

La inversión inicial necesaria para la ejecución del proyecto planteado es de \$112.182,00.

En este monto se encuentran unificados todos sus componentes; el Capital de Trabajo (costo de elaboración del stock inicial, sueldos operacionales y administrativos, uniformes, alquiler, servicios básicos, seguridad, limpieza, etc), Maquinaria y Equipos (secadora, trituradora, envasadora, empaquetadora, balanza industrial), Muebles y equipos de oficina (sillas, escritorios, etc), Hardware y software y por último gastos Preoperacionales que comprende (gastos de constitución, spots de publicidad, activación de la marca); sin embargo todos estos rubros se los encuentra desglosados en los Anexos del 6 al 10.

9.2 Fuentes de Ingreso

Tabla 63: Fuentes de Ingreso

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial de Té	24.523.383	24.596.953	24.670.744	24.744.757	24.818.990
Ventas proyectadas	147.140	167.740	191.224	217.995	248.514
Participación de mercado	0,60%	0,68%	0,78%	0,88%	1,00%
Precio por caja	2,15	2,15	2,15	2,15	2,15
TOTAL INGRESOS	316.351	360.641	411.132	468.689	534.305

La fuente de ingreso de este negocio son las ventas esperadas que se proyecta con el bróker (BroekTea) en base al crecimiento de la industria

esperado (14%) y tomando en cuenta crecimiento de la población, ya que la empresa vende un solo tipo de producto, la fuente de ingresos es única.

9.3 Costos fijos y costos variables

9.3.1 Costos Fijos

Tabla 64: Costos Fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS					
Sueldos Operacionales	11.213	12.345	12.785	13.242	13.715
Uniformes	200	208	215	224	232
Mantenimiento	1.040	1.079	1.120	1.162	1.206
Sueldos Administrativos	34.448	38.045	39.442	40.893	42.399
Alquiler	9.840	10.212	10.598	10.999	11.414
Servicios básicos	1.560	1.619	1.680	1.744	1.810
Limpieza	1.728	1.793	1.861	1.931	2.004
Mantenimiento maquinaria	1.040	1.079	1.120	1.162	1.206
Seguridad	18.000	18.680	19.387	20.119	20.880
Internet	299	310	322	334	347
Renovación Tóken	10	10	11	11	12
Renovación Certificación Orgánica	480	498	517	537	557
Publicidad Redes Sociales	2.928	3.039	3.154	3.273	3.396
Merchandising en el Punto de Venta (Supermercados)	2.080	2.159	2.240	2.325	2.413
Suministros de oficina	600	623	646	671	696
Contabilidad	2.400	2.491	2.585	2.683	2.784
Depreciaciones	4.778	4.778	4.778	4.647	4.647
Amortizaciones	3.057	3.057	3.057	3.057	3.057
Total costos	95.701	102.025	105.518	109.013	112.776

En los costos fijos se incluyen aquellos rubros que no dependen del nivel de producción y consecuentemente de ventas alcanzado en un determinado período, estos costos se mantienen constantes, como son los sueldos, mantenimiento, servicios básicos, merchandising, entre otros) ver Anexo 12.

Los uniformes serán entregados a los 2 funcionarios operativos que ingresarán a las zonas productivas de la planta para utilizar la maquinaria y procesar la

materia prima, el costo individual de los uniformes es de US\$ 100.00, debido a que no se incurrirá en la contratación de mayor personal en los primeros 5 años, los uniformes seguirán siendo entregados únicamente a 2 personas. Para los años consecuentes se ha tomado en cuenta la inflación para calcular posibles aumentos de costos, partiendo de una inflación actual en el Ecuador de cuenta 3.78%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

9.3.2 Costos Variables

Tabla 65: Costos Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	185.159	211.624	249.806	295.565	350.039
Insumos	129.293	144.804	171.317	202.684	239.792
(-) Inv Final de Producto terminado	(4.029)	(4.757)	(5.568)	(6.525)	(7.655)
Gastos exportación	59.895	71.577	84.057	99.406	117.901

Los costos variables son aquellos que incrementan o disminuyen en directa proporción al nivel de ventas en un período específico de tiempo (Ver Anexo 11); en este caso se tomó como costo variable el monto dispuesto para insumos de producción (materia prima e insumos), el costo de inventario final de producto terminado (producción requerida menos inventario inicial) y los gastos de exportación compuestos por el agente consolidador y el DAE.

9.4 Margen bruto y margen operativo

9.4.1 Margen Bruto

Tabla 66: Margen Bruto

USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	316.351	360.641	411.132	468.689	534.305
Costos de Producción	137.717	153.679	179.870	210.786	247.291
Utilidad Bruta USD	178.634	206.962	231.262	257.903	287.014
Margen Bruto %	56%	57%	56%	55%	54%

El margen bruto permite analizar cuál es el margen de beneficio que se genera en relación a los ingresos indica cual es el porcentaje con el que cuenta la

empresa, luego de vender el producto, para cubrir gastos operacionales y no operacionales, impuestos y utilidad para socios.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Ingresos}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos}}$$

Los costos detallados en la tabla, pertenecen únicamente a los costos de las ventas, es decir los costos variables en los que se incurrió para la producción de los bienes vendidos, como materia prima e insumos.

El margen bruto disminuye levemente en los años 3 ,4 y 5 debido a que el crecimiento de los ingresos, si bien se mantiene, aumenta cada año en un porcentaje ligeramente menor respecto al año inmediato anterior.

En el primer año se entiende que por cada dólar vendido se generarán 0.56 USD de margen bruto, lo que significa que la empresa podrá cubrir de forma efectiva sus costos fijos y obtener una ganancia.

9.4.1 Margen Operativo

Tabla 67: Margen Operativo

USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	178.634	206.962	231.262	257.903	287.014
Gastos Operativos	142.102	158.891	174.334	192.630	214.317
Utilidad Operativa USD	36.532	48.071	56.927	65.273	72.696
Margen Operativo	12%	13%	14%	14%	14%

Elaborado por: Las Autoras

El margen operativo permite conocer de igual manera el margen de beneficio que genera la empresa tomando en cuenta tanto los costos de producción como los gastos operacionales.

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

Esto indica que por cada dólar generado se tiene un margen operativo de 0.12 USD en el primer año y para el segundo año de 0.13 USD; esta margen se lo utiliza para cubrir los gastos no operacionales, los impuestos y la utilidad de los socios.

9.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados es un instrumento mediante el cual se puede analizar la situación financiera de la empresa permitiendo obtener de manera ordenada y detallada el resultado de un periodo contable a través del desglose detallado de ingresos y gastos, definiendo así si la empresa genera utilidad o pérdida.

Tabla 68: Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	316.351	360.641	411.132	468.689	534.305
Costo de ventas	137.717	153.679	179.870	210.786	247.291
Costo de Materia Prima e insumos utilizados	129.293	144.804	171.317	202.684	239.792
Sueldos Operacionales	11.213	12.345	12.785	13.242	13.715
Mantenimiento	1.040	1.079	1.120	1.162	1.206
Uniformes	200	208	215	224	232
(-) Inventario final de producto terminado	(4.029)	(4.757)	(5.568)	(6.525)	(7.655)
Utilidad Bruta	178.634	206.962	231.262	257.903	287.014
Gastos Administrativos y ventas	142.102	158.891	174.334	192.630	214.317
Sueldos Administrativos	34.448	38.045	39.442	40.893	42.399
Alquiler	9.840	10.212	10.598	10.999	11.414
Servicios básicos	1.560	1.619	1.680	1.744	1.810
Limpieza	1.728	1.793	1.861	1.931	2.004
Seguridad	18.000	18.680	19.387	20.119	20.880
Internet	299	310	322	334	347
Renovación Tóken	10	10	11	11	12
Renovación Certificación Orgánica	480	498	517	537	557
Gastos exportación	59.895	71.577	84.057	99.406	117.901
Publicidad redes sociales	2.928	3.039	3.154	3.273	3.396
Merchandising en el Punto de Venta (Supermercados)	2.080	2.159	2.240	2.325	2.413
Suministros de oficina	600	623	646	671	696
Contabilidad	2.400	2.491	2.585	2.683	2.784
Depreciaciones	4.778	4.778	4.778	4.647	4.647
Amortizaciones	3.057	3.057	3.057	3.057	3.057
Utilidad Operativa	36.532	48.071	56.927	65.273	72.696
Intereses préstamos	7.406	6.095	4.621	2.962	1.096
Utilidad antes de impuesto (EBT)	29.126	41.976	52.307	62.312	71.600
Participación laboral	4.369	6.296	7.846	9.347	10.740
Impuesto a la renta	7.369	10.620	13.234	15.765	18.115
UTILIDAD NETA	17.388	25.060	31.227	37.200	42.745

Se observa que se genera utilidad neta positiva en los 5 años, concluyendo así que la empresa tiene ingresos suficientes para enfrentar los costos y los gastos generados a lo largo de su creación.

9.6 Balance general proyectado

Tabla 69: Balance General Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Caja	43.329	49.590	58.363	68.260	79.005
Cuentas x cobrar	26.363	30.053	34.261	39.057	44.525
Inventarios Insumos	3.896	4.364	5.163	6.108	7.227
Inventarios de Productos terminados	4.029	4.757	5.568	6.525	7.655
Activos Corrientes	77.617	88.764	103.355	119.951	138.412
Equipamiento	43.792	43.792	43.792	43.792	43.792
Muebles y equipos oficina	2.681	2.681	2.681	2.681	2.681
Hardware y software	391	391	391	391	391
Dep. Acumulada	(4.778)	(9.555)	(14.333)	(18.980)	(23.628)
Activos Fijos netos	42.086	37.309	32.531	27.884	23.237
Activos diferidos	12.229	9.172	6.115	3.057	-
Total activos	131.933	135.245	142.000	150.892	161.648
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Cuentas por pagar proveedores	21.549	24.134	28.553	33.781	39.965
Pasivos Corrientes	21.549	24.134	28.553	33.781	39.965
Préstamos bancarios LP	56.817	45.015	31.737	16.802	-
Capital social	44.873	44.873	44.873	44.873	44.873
Utilidades retenidas	8.694	21.224	36.837	55.437	76.810
Total patrimonio	53.567	66.096	81.710	100.310	121.683
<i>Total pasivo y patrimonio</i>	131.933	135.245	142.000	150.892	161.648

El Balance General es importante debido a que brinda la oportunidad de dar una visión panorámica tanto en el ámbito financiero-económico en cuanto a la situación actual de la empresa. Se evidencia un incremento en los activos circulantes ya que recibe dinero por la actividad comercial.

En cuanto a los activos corrientes notamos el incremento en la depreciación de los activos como maquinaria, muebles y equipos de oficina y hardware y software. En conclusión del año 1 al año 5 se evidencia que al aumentar el total de activos corrientes se tiene la capacidad de afrontar los pasivos; por otro lado los pasivos se ven mermados con el paso del tiempo ya que el préstamo bancario va disminuyendo; corroborando que existe una buena gestión empresarial. Ver Anexo 14 y 15.

9.7 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 70: Flujo de Efectivo Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		17.388	25.060	31.227	37.200	42.745
(+) depreciaciones y amortizaciones		7.835	7.835	7.835	7.705	7.705
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(26.363)	(3.691)	(4.208)	(4.796)	(5.468)
(-) Incrementos de Inventarios		(7.925)	(1.196)	(1.610)	(1.903)	(2.248)
(+) incrementos cuentas x pagar proveedores		21.549	2.585	4.419	5.228	6.185
Flujo neto de caja operativo		12.484	30.593	37.663	43.433	48.919
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(46.864)					
Pre-Operacionales	(15.287)					
Flujo de caja neto por inversiones	(62.151)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	67.309	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
Aportes accionistas	44.873					
Dividendos pagados a accionistas		(8.694)	(12.530)	(15.614)	(18.600)	(21.373)
Flujo neto de caja por act. Financieras	112.182	(19.186)	(24.332)	(28.891)	(33.536)	(38.174)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		50.031	43.329	49.590	58.363	68.260
FLUJO DE CAJA NETO	50.031	(6.702)	6.261	8.773	9.898	10.745
Caja Final (Pasa a BG)	50.031	43.329	49.590	58.363	68.260	79.005

Es un informe financiero que permite conocer de manera abreviada la liquidez de la empresa para la correcta toma de decisiones a través del análisis de las actividades operacionales, de inversión y financieras. El flujo neto de caja operativo evidencia un incremento promedio de 26% durante los cinco años de actividad comercial; mientras que el flujo de caja neto por inversiones permanece únicamente en el año 0 ya que no se prevé incremento en esta cuenta y por último el flujo neto de caja por actividades financieras permanece negativo; más no por esto significa pérdida para la empresa ya que se refiere a valores de pago a accionistas y pago de deuda al Banco.

En conclusión se puede observar que la Caja Final es positiva y genera flujo de efectivo ya que la actividad operacional abastece para cubrir y asumir las actividades financieras. Adicionalmente para mejor análisis y entendimiento ver Anexo 14 y 15.

9.8 Punto de equilibrio

Se ha obtenido el punto de equilibrio en base a las ventas proyectadas a ser obtenidas en los primeros 5 años. La cantidad de unidades que la empresa requiere vender para cubrir sus costos totales es de 123,149 cajas de té, lo que representa un valor de US\$ 264,771.00 en ventas. El punto de equilibrio será alcanzado en el primer año, específicamente en el décimo mes. Al finalizar el primer año de operaciones, se logrará obtener una utilidad de US\$ 29,126.00 conforme lo detallan las siguientes tablas. La tabla en la que se detallan los valores de unidades, ingresos y costos bajo los cuales se obtuvo el punto de equilibrio así como el gráfico del punto de equilibrio mensualizado del primer año se encuentran en los Anexos 23, 24 y 25 respectivamente.

Tabla 71: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
VENTAS	147.140	167.740	191.224	217.995	248.514
Costos Variables	137.717	153.679	179.870	210.786	247.291
Gastos admin., ventas y finan.	149.508	164.986	178.955	195.592	215.413
<i>Costo total</i>	287.225	318.665	358.825	406.378	462.705
Precio de venta promedio	2,15	2,15	2,15	2,15	2,15
Costos Fijos por Unidad	1,02	0,98	0,94	0,90	0,87
Costos Variables por Unidad	0,94	0,92	0,94	0,97	1,00
Costo Unitario	1,95	1,90	1,88	1,86	1,86
Utilidad bruta por Producto	0,20	0,25	0,27	0,29	0,29
UTILIDAD	29.126	41.976	52.307	62.312	71.600
Cantidad de Equilibrio unidades	123.149	133.719	147.973	165.326	186.518
Margen Bruto	0,09	0,12	0,13	0,13	0,13
Representa del total proyectado	84%	80%	77%	76%	75%

9.9 Control de costos importantes

9.9.1 Análisis de Sensibilidad

Para analizar la sensibilidad se tomaron tres variables: precio, cantidad de unidades vendidas y costos; se observó cómo una variación de más/menos 0,01 (y en adelante) de cada una de estas variables afectaba a la TIR. De estas tres variables, es el Precio la variable que más influye sobre la TIR, debiendo así desarrollarse planes de contingencia en caso de que el mismo vaya a verse afectado de forma negativa como se encuentra detallado anteriormente en el capítulo 8 del presente plan de negocios. Ver anexo 26.

Tabla 72: Análisis de Sensibilidad en base a Variación de Precio, Cantidad y Costos

	VARIACION DEL PRECIO		VARIACION CANTIDAD		VARIACION COSTOS	
	%	TIR	Var cantidad	TIR	Var costo	TIR
-/+ 0,07	-7,00%	7,18%	-7%	17,17%	7%	20,19%
-/+ 0,06	-6,00%	9,48%	-6%	17,82%	6%	20,53%
-/+ 0,05	-5,00%	11,74%	-5%	18,56%	5%	20,87%
-/+ 0,04	-4,00%	13,97%	-4%	19,44%	4%	21,21%
-/+ 0,03	-3,00%	16,18%	-3%	20,10%	3%	21,56%
-/+ 0,02	-2,00%	18,35%	-2%	20,98%	2%	21,91%
-/+ 0,01	-1,00%	20,51%	-1%	21,43%	1%	22,27%
0,00	0,00%	23,43%	0%	23,43%	0%	23,43%
+/- 0,01	1,00%	24,74%	1%	23,67%	-1%	23,64%
+/- 0,02	2,00%	26,82%	2%	23,91%	-2%	23,87%
+/- 0,03	3,00%	28,89%	3%	24,59%	-3%	23,95%
+/- 0,04	4,00%	30,93%	4%	25,40%	-4%	24,13%
+/- 0,05	5,00%	32,96%	5%	26,03%	-5%	24,52%
+/- 0,06	6,00%	34,97%	6%	26,86%	-6%	24,92%
+/- 0,07	7,00%	36,97%	7%	27,24%	-7%	25,32%

VARIACION	1,00%		1%	1%
SENSIBILIDAD	0%		0%	0%
TIR	23,43%		23,43%	23,43%

9.9.2 Análisis de Escenarios

Para analizar los costos importantes se adjunta a continuación el escenario positivo y el pesimista del flujo de efectivo, dichos escenarios han sido realizados en base al crecimiento de la industria durante los últimos 10 años,

siendo el positivo basado en el año en el que más creció dicha industria (14,90%), el esperado un promedio del crecimiento de la industria a lo largo de este periodo (14,00%) y el pesimista el año en el que menos creció la industria (12,90%).

Se puede evidenciar que tanto el flujo neto de caja operativo, flujo neto de caja por actividades financieros y la caja final del balance en efectivo disminuyen considerablemente en el escenario pesimista en relación al optimista, sin embargo los factores más importantes que afectan a la liquidez de la empresa se encuentran dentro de las actividades financieras, el pago del préstamo obtenido para financiamiento, es un factor con ponderación alta en cuanto a la afectación a la liquidez de la empresa, además ya que el cliente posee un crédito de 2 meses para realizar los pagos de la mercancía vendida, se debe procurar aumentar la cantidad de unidades vendidas mediante herramientas de marketing así como disminuir en lo posible los costos operativos, para asegurar se posee la liquidez necesaria para realizar el pago mensual del préstamo de financiamiento.

Únicamente el flujo de caja neto por inversiones permanece igual en los 3 escenarios ya que únicamente se invertirá en activos fijos y se tendrán gastos pre-operacionales en el año 0.

Tabla 73: Estado de flujo de efectivo actual y proyectado escenario optimista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		17.388	26.079	32.357	38.630	45.957
(+) depreciacion y amort		7.835	7.835	7.835	7.705	7.705
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(26.363)	(3.928)	(4.513)	(5.186)	(5.959)
(-) Incrementos de Inventarios		(7.925)	(1.266)	(1.704)	(2.031)	(2.418)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		21.549	2.781	4.682	5.583	6.657
Flujo neto de caja operativo		12.484	31.501	38.656	44.700	51.942
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(46.864)					
Pre-Operacionales	(15.287)					
Flujo de caja neto por inversiones	(62.151)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	67.309	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
Aportes accionistas	44.873					
Dividendos pagados a accionistas		(8.694)	(13.040)	(16.178)	(19.315)	(22.979)
Flujo neto de caja por act. Financieras	112.182	(19.186)	(24.842)	(29.455)	(34.251)	(39.780)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		50.031	43.329	49.988	59.189	69.638
FLUJO DE CAJA NETO	50.031	(6.702)	6.659	9.200	10.450	12.162
Caja Final (Pasa a BG)	50.031	43.329	49.988	59.189	69.638	81.800

Tabla 74: Estado de flujo de efectivo actual y proyectado escenario pesimista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		19.588	23.918	27.354	31.276	35.525
(+) depreciacion y amort		7.835	7.835	7.835	7.705	7.705
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(26.363)	(3.164)	(3.543)	(3.968)	(4.445)
(-) Incrementos de Inventarios		(7.825)	(1.141)	(1.404)	(1.630)	(1.893)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		20.936	2.763	3.847	4.472	5.198
Flujo neto de caja operativo		14.172	30.211	34.089	37.854	42.090
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(46.864)					
Preoperacionales	(15.287)					
Flujo de caja neto por inversiones	(62.151)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	67.309	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
Aportes accionistas	44.873					
Dividendos pagados a accionistas		(9.794)	(11.959)	(13.677)	(15.638)	(17.763)
Flujo neto de caja por act. Financieras	112.182	(20.286)	(23.762)	(26.954)	(30.574)	(34.564)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		50.031	43.917	50.367	57.502	64.782
FLUJO DE CAJA NETO	50.031	(6.114)	6.450	7.135	7.280	7.526
Caja Final (Pasa a BG)	50.031	43.917	50.367	57.502	64.782	72.308

9.10 Índices Financieros

Se han realizado diversos índices de liquidez (Razón Corriente, Prueba Ácida, ROI, ROA y ROE) como de desempeño (Rotación de Inventario y Cuentas por Cobrar) para analizar la viabilidad y rendimiento del negocio.

1. La razón corriente es positiva, esto significa que la empresa podrá cumplir sin inconvenientes sus obligaciones financieras a corto plazo, para el primer año la misma es de 3.60, lo que quiere decir que por cada dólar que

adeude la empresa, la misma contará con 3,60 dólares para respaldar dicha deuda.

2. La prueba ácida, también es positiva, para el año 1 es de 3.23, a diferencia de la razón corriente en este índice se ha excluido los inventarios, ya que el mismo determina la cantidad de recursos que posee la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de acudir a los inventarios para poder pagar las deudas, en el año 1 por cada dólar adeudado se dispondrá de 3,23 dólares para hacer frente a los pasivos.

3. El ROI, ROA y ROE son positivos, lo que significa que se utilizarán los activos, patrimonio y el capital invertido de forma eficiente para obtener utilidades; en el año 1 la empresa obtendrá una rentabilidad del 13% con respecto sus activos totales, del 32% respecto al patrimonio y del 15% respecto a la inversión.

4. La rotación de inventario es alta, lo cual es positivo pues significa que la mercancía tarda menos tiempo en venderse y despacharse, permaneciendo así menos tiempo en bodega y aminorando costos de almacenaje, para el año 1 es de 21 días.

5. La rotación de las cuentas por cobrar para el primer año es de 57 días, para los siguientes 4 años el número de días sigue siendo muy próximo a 60, esto refleja el crédito otorgado al cliente (bróker intermediario), quien posee 60 días para pagar a la empresa por la mercancía adquirida.

Tabla 75: Indicadores Financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	56%	57%	56%	55%	54%
Utilidad neta/ventas	5%	7%	7%	8%	8%
Costos/Ventas	44%	43%	44%	45%	46%
ROA (Rentabilidad sobre Activos)					
Utilidad Neta / Activos Totales	13%	18%	21%	24%	26%
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)					
Utilidad Neta / Patrimonio	32%	36%	37%	37%	35%
ROI (Rentabilidad sobre Inversión)					
Utilidad Neta / Inversión	15%	21%	27%	32%	37%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	6,75	9,67	12,64	16,81	22,99
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Ventas/cuentas x pagar	12	12	12	12	12
Rotación de cuentas x pagar en días	30	30	30	30	30
ROTACION DE INVENTARIOS					
Costo de ventas/Inventario promedio	17	18	18	18	18
Rotación de Inventarios en días	21	20	20	20	20
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Costo de Ventas/ Cuentas por Cobrar	6,4	6,4	6,3	6,2	6,2
Rotación de cuentas por cobrar en días	57	57	58	58	59
ROTACION DE INVENTARIOS					
Costo de Ventas/ Inventarios	35	35	35	35	34
Rotación de cuentas por pagar en días	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7
INDICE DE LIQUIDEZ					
Razón Corriente: (Activos Corrientes /Pasivos Corrientes)	3,60	3,65	3,57	3,49	3,40
Prueba ácida					
(Activos Corrientes - Inventarios) /Pasivos	3,23	3,27	3,20	3,12	3,03

Corrientes					
------------	--	--	--	--	--

9.11 Valoración

Para calcular el retorno para el inversionista se han descontado los flujos de caja libre a la tasa WACC en los diferentes escenarios.

1. El Costo Medio Ponderado de Capital (WACC) toma en cuenta la estructura del financiamiento, tanto el propio, como el adquirido mediante deuda y sus respectivos costos, así como los impuestos de la participación laboral (15%) e impuesto a la renta (22%). El retorno mínimo obtenido para considerar al proyecto en sí como viable es de 17,5%.

Tabla 76: Obtención de Tasa WACC

	Total	Costo	Costo de imp.	WACC
Crédito	60,0%	11,83%	33,7%	4,7%
Aportes socios	40,0%	32,05%		12,8%
	100,0%			
			WACC	17,5%

Para los 3 escenarios años tanto el VAN como la TIR son positivos, de igual manera para los 3 escenarios, tantos los que poseen apalancamiento como los de capital propio, el retorno es conveniente para el inversionista pues supera la tasa mínima del WACC del 17,5%, por lo tanto se considera que el proyecto en sí es viable.

Tabla 77: VAN y TIR descontados a la Tasa WACC (Con y Sin Apalancamiento)

	PROYECTO					
	Con Apalancamiento			Sin Apalancamiento		
	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	20.934	22.932	24.550	41.310	32.796	45.325
TIR	22,63%	23,40%	23,60%	29,21%	27,17%	30,21%

Los flujos de fondos esperados, en donde se detalla el proceso de obtención de VAN y TIR, para los 3 escenarios tanto con apalancamiento como sin apalancamiento se encuentran en los Anexos 12 a 16.

Capítulo X: Propuesta de Negocio

10.1 Financiamiento deseado

Se buscará obtener un préstamo para financiar parte de la inversión inicial a un plazo de 5 años, en base a lo estipulado por el Banco Central del Ecuador el préstamo tendrá una tasa de interés no superior a 11,83%, que es la tasa de descuento utilizada para créditos otorgados al sector PYMES.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Se requiere de una inversión inicial de US\$ 112,182.00, la estructura de capital estará dada mediante un aporte de las 2 accionistas del 40% (del 20% de cada una de ellas) y la obtención de un préstamo del 60% restante para financiar el monto requerido de la inversión inicial.

Tabla 78: Estructura de Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Préstamo (60%)	67.309
Accionistas (40%)	44.873
Total financiamiento	112.182

Los pagos mensuales a ser realizados durante los 5 años del plazo del préstamo a ser obtenido junto con la respectiva tabla de amortización de la deuda se encuentran detallados en los anexos 9 y 10 respectivamente.

10.3 Capitalización

La capitalización es la forma en la cual la empresa obtendrá su financiamiento para inyectar capital con el cual podrá desarrollar los proyectos y mejoras necesarios. Se contará con 2 accionistas los cuales aportarán con el 40% del capital necesario para la inversión inicial. Los accionistas serán propietarios cada uno del 50% de la empresa, debido a que aportaran cada uno con el 20% de la inversión inicial. Los balances presentados en el capítulo 9 demuestran que el proyecto generará utilidades desde el primer año, el 15% de las

utilidades serán repartidas entre los trabajadores, y se posee la política de que del 85% restante de las utilidades que pertenecen a los accionistas el 42,5% será dividido de forma equitativa entre ellos y el 42,5% restante será reinvertido dentro de la empresa.

10.4 Uso de fondos

La inversión necesaria para la ejecución del proyecto planteado es de \$112.182,00. Se puede desglosar este valor entre sus componentes: capital de trabajo (costo de elaboración del stock inicial, sueldos operacionales y administrativos, uniformes, alquiler, servicios básicos, seguridad, limpieza, etc.), maquinaria y equipos (máquina secadora de té, máquina trituradora de té, máquina envasadora de té, máquina empaquetadora de té, balanza industrial), muebles y equipos de oficina (sillas, escritorios, etc.), Hardware y software y por último los gastos pre-operacionales (gastos de constitución, spots de publicidad, activación de la marca, obtención del tóken, etc.); todos estos rubros se los encuentra desglosados en tablas individuales en los Anexos del 6 al 10.

Tabla 79: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
	Año 0
INVERSION INICIAL	
Capital de Trabajo	50,031.00
Equipos	43,792.00
Muebles y equipos oficina	2,681.00
Hardware y software	391.00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	46,864.00
PREOPERACIONALES	15,287.00
TOTAL INVERSION INICIAL	112,182.00

10.5 Retorno para el inversionista

Para calcular el retorno para el inversionista se han descontado los flujos de caja libre a la tasa CAPM en los diferentes escenarios.-

1. La tasa del modelo de valoración de activos financieros (CAPM) incluye una Beta obtenida de la industria de bebidas de Estados Unidos (U.S. Beverages Industry Beta) debido a que no existe una Beta de dicha industria

publicada en el Ecuador, la tasa de riesgo país y la prima de rendimiento del mercado; la suma de estos índices constituyen el costo de oportunidad, y es por eso que el retorno mínimo requerido por el inversionista, para considerar al proyecto rentable, ente este caso es de 32,05%.

Tabla 80: Obtención de Tasa CAPM

CAPM	
Beta	1,140
Bono del estado	11,15%
Riesgo País	13,34%
Prima de Mercado	6,63%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>32,05%</u>

Para los 3 escenarios años tanto el VAN como la TIR son positivos, sin embargo dichos valores son mucho más elevados en el escenario que posee apalancamiento, esto se debe al escudo fiscal que la deuda otorga, por lo cual se demuestra que la obtención de la deuda contribuye de forma positiva al retorno esperado.

En los 3 escenarios que poseen apalancamiento el retorno es conveniente para el inversionista pues supera la tasa mínima del CAPM del 32,05%, por lo tanto el proyecto es rentable para los inversionistas.

Tabla 81: VAN y TIR descontados a la Tasa CAPM (Con y Sin Apalancamiento)

	INVERSIONISTA					
	Con Apalancamiento			Sin Apalancamiento		
	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	2.613	5.359	4.959	41.310	32.796	45.325
TIR	33,93%	36,16%	35,58%	29,21%	27,17%	30,21%

Los flujos de fondos esperados, en donde se detalla el proceso de obtención de VAN y TIR, para los 3 escenarios tanto con apalancamiento como sin apalancamiento se encuentran en los Anexos 12 a 16.

Capítulo XI: Conclusiones y recomendaciones

11.1 Conclusiones

1. Se cumplió con el objetivo general y se acepta la hipótesis planteada para el presente proyecto, se determinó que la elaboración y exportación de bolsas de té a base de *Ayahuasca (Banisteriopsis caapi)* a los Países Bajos es factible técnica, financiera y económicamente.
2. La industria dentro de la cual se encuentra clasificado el producto a ser exportado, tanto en Ecuador como en Países Bajos, se encuentra en crecimiento, posee condiciones favorables, no posee competencia directa y no presenta ningún tipo de impedimento para la puesta en marcha del plan de negocios en cuestión; las importaciones de té de la industria holandesa mantienen una tendencia de crecimiento positiva tanto en toneladas como en valor FOB, Países Bajos no posee producción doméstica de té y depende en su totalidad de las importaciones de este producto.
3. La inteligencia de mercados realizada permite concluir que los consumidores de té en dicho país son altamente exigentes, existe una predilección por productos que posean certificaciones, sabores amargos similares al té verde o negro, productos que puedan ser adquiridos principalmente en supermercados y que la obtención de información de dichos productos sea mediante medios televisivos y redes sociales.
4. Se concluye que el segmento al cual debe ser dirigido el producto son hombres y mujeres que sean habitantes del Reino de los Países Bajos, en zonas urbanas, que estén dentro del rango de edades 20 a 64 años de edad y que pertenezcan al nivel socioeconómico A/B, C+ y C.
5. El plan de marketing plantea una estrategia general de diferenciación debido al alto valor agregado del producto que hace que sobresalga sobre su competencia indirecta, esto asegurará un correcto posicionamiento que plantea la oferta de un mayor valor agregado por un mayor precio.

6. En base al plan de operaciones se concluye que para evitar pérdidas por la movilización de la materia prima desde la comunidad del proveedor hasta la planta procesadora, se debe evitar el apilamiento de las lianas de Ayahuasca y separarlas en grupos de no más de 50kg, y que la mejor forma de producción se rige bajo el orden descrito en el capítulo 5 de esta tesis, ya que el mismo garantiza un correcta producción en serie.

7. El desarrollo del análisis del equipo gerencial permite concluir que será necesaria la contratación de 5 personas durante los primeros 5 años de funcionamiento: 2 auxiliares operativos que manejarán la maquinaria, 1 asistente administrativo y 2 gerencias que estarán compuestas por los accionistas, personal necesario para garantizar un correcto funcionamiento de la empresa.

8. El plan financiero permite concluir que el proyecto es rentable debido a que en los tres escenarios realizados (normal, optimista y pesimista) tanto el VAN como la TIR son positivos, los valores de la TIR superan las tasas mínimas de rendimiento requeridas del CAPM y WACC y por último se evidenció como el uso de apalancamiento actúa como un escudo fiscal arrojando mejores rendimientos.

11.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que se ponga en marcha el plan de negocios planteado debido a que todos los componentes analizados en esta tesis, como análisis de la industria, inteligencia de mercados, plan financiero, entre otros, arrojaron resultados positivas y se considera al proyecto como rentable y factible.

2. Se recomienda buscar y utilizar de forma activa la ayuda gratuita otorgada por organismos presentes en la industria a la cual se pretende ingresar, en el caso de Países Bajos y para la industria seleccionada los mejores facilitadores son CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries), centro que promueve las importaciones realizadas que provienen de países en desarrollo administrado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Países Bajos. También se cuenta con el centro ICEERS

(International Center For Ethnobotanical Education, Research & Service), organización sin fines de lucro que busca promover el uso de las planta Ayahuasca, ambas organizaciones otorgan de forma gratuita información objetiva, capacitaciones, argumentos de defensa legal, etc.

3. Se recomienda que las empresas exportadoras de té a Países Bajos adquieran certificaciones internacionales que avalen sus productos, particularmente certificaciones de productos orgánicos, ya que son ampliamente demandados y la industria es muy competitiva (al finalizar el 2015 el 80% de la industria del té en Países Bajos poseerá productos certificados).

4. Es recomendable la utilización de herramientas publicitarias tanto de BTL como de ATL de forma intensiva particularmente en el primer año. Al ser un producto nuevo se debe no solo informar, sino educar al consumidor acerca de las bondades y valor agregado del producto, asegurando un correcto posicionamiento en línea con la estrategia general de diferenciación.

5. Se recomienda trabajar con un solo proveedor de materia prima, ya que al ofertar un producto con certificación orgánica, se debe monitorear que el proveedor cumpla con todas las condiciones estipuladas. El hecho de trabajar con un solo proveedor facilita el control que también es realizado para el procesamiento del té, se recomienda además que el corte de la planta sea de 30cm de altura y 1 cm de grosor y se lo distribuya en grupos de no más de 50kg cada uno, para evitar un apilamiento excesivo y la fácil movilización en cada etapa del ciclo de producción.

6. Se recomienda la financiación de la inversión inicial mediante apalancamiento debido a que la obtención de una deuda actúa como escudo fiscal, el pago de los intereses de la deuda al ser considerados gastos deducibles reducen el impuesto a pagar y esto arroja finalmente mejores rendimientos.

REFERENCIAS

- Adams, M. (01 de Marzo de 2014). *NYU Langone Medical Center*. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de <http://www.med.nyu.edu/content?ChunkIID=226888>
- ADVERTEREN BIJ RTL. (23 de Agosto de 2015). *Buying Brochure RTL Nederland*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de ADVERTEREN BIJ RTL: <http://www.adverterenbijrtl.nl/docs/default-source/english/buying-brochure-2015.pdf?Status=Master&sfvrsn=8>
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro. (24 de Abril de 2015). *Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/emision-de-certificado-fitosanitario-de-exportacion/>
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *Automatic shrink wrapping & packing machine for tea box*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Wrapping Machines: http://www.alibaba.com/product-detail/automatic-shrink-wrapping-packing-machine-for_1997879666.html?spm=a2700.7724838.35.1.sxQ5n4&s=p
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *Best selling tea drying machine for green tea and black tea*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Other Food Processing Machinery Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/tea-leaf-steaming-machine-tea-leaf_1898281914.html?spm=a2700.7724838.35.1.6mc77N
- Alibaba.com. (26 de Julio de 2015). *Biodegradable Thread for Tea Bags*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Thread: Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/2013-best-sale-biodegradable-thread-for_1100394659.html?spm=a2700.7724838.35.1.l0bHLG&s=p
- Alibaba.com. (26 de Julio de 2015). *Heat-Seal Tea Bag Filter Paper*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Filter Supplies: Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/Heat-Seal-Tea-Bag-Filter-Paper_739513282.html?spm=a2700.7724838.35.1.nHZrtu&s=p
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *Industrial weighing bench tcs price computing scale*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Weighing Scales: http://www.alibaba.com/product-detail/Industrial-weighing-bench-tcs-price-computing_60267033856.html?spm=a2700.7724838.35.1.MC5uO2&s=p
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *Tea bag boxes packaging machines*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Wrapping Machines Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/tea-bag-boxes-packaging-machines_60191158854.html?spm=a2700.7724838.35.1.sxQ5n4&s=p
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *Tea leaf steaming machine/Tea leaf processing machine*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Other Food Processing Machinery Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/tea-leaf-steaming-machine-tea-leaf_1898281914.html?spm=a2700.7724838.35.1.6mc77N

- Alibaba.com. (11 de Agosto de 2015). *Tea Leaves Crushing Machine/Food Primary Crusher/Chilli Crushing Machine*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de Other Food Processing Machinery Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/Tea-Leaves-Crushing-Machine-Food-Primary_60254712456.html?spm=a2700.7724838.35.1.oflWXI
- Alibaba.com. (10 de Agosto de 2015). *YD-18II Small Automatic Tea Bag Packing Machine Price*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Other Packaging Machines Alibaba: http://www.alibaba.com/product-detail/YD-18II-Small-Automatic-Tea-Bag_60165393799.html?spm=a2700.7724838.35.1.LeeSGV&s=p
- Amazon. (21 de Junio de 2015). *Grocery and Gourmet Food: Tea*. Recuperado el 21 de Junio de 2015, de Amazon: http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=tea
- Ámsterdam Tips. (2015). *Supermarkets in Amsterdam*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://www.amsterdamtips.com/tips/supermarkets-in-amsterdam.php>
- Answers for Business Netherlands. (01 de Marzo de 2015). *Labelling of food*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Answers for Business Netherlands: <http://www.answersforbusiness.nl/regulation/labelling-food>
- Arts, I., Hollman, P., Feskens, E., & Mesquita, B. d. (2001). *Catechin intake and associated dietary and lifestyle factors in a*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.researchgate.net/profile/Peter_Hollman/publication/12028115_Catechin_intake_and_associated_dietary_and_lifestyle_factors_in_a_representative_sample_of_Dutch_men_and_women/links/547ee64e0cf2c1e3d2dc3560.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas- Presentación Coyuntural*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Recuperado el Enero de 12 de 2015, de Comercio Exterior del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (01 de Noviembre de 2015). *Inflación del Ecuador*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de BCE: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística BCE*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Total Exportaciones por NANDINA: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp

- Banco Central del Ecuador. (01 de Noviembre de 2015). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de BCE:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (01 de Noviembre de 2015). *Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de BCE:
<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (01 de Diciembre de 2014). *Indicadores Desarrollo Mundial*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de Banco Mundial:
<http://databank.bancomundial.org/data/home.aspx>
- Banco Mundial. (03 de Abril de 2015). *Indicadores de Economía y Crecimiento*. Recuperado el 03 de Abril de 2015, de Banco Mundial:
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?page=1>
- BCE, Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial: Enero- Noviembre 2014*. (D. N. Macroeconómica, Productor) Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201501.pdf>
- Beverage Industry. (24 de Febrero de 2015). *Honest Tea to launch three organic, zero-calorie beverages*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Beverage Industry:
<http://www.bevindustry.com/articles/88239-honest-tea-to-launch-three-organic-zero-calorie-beverages>
- Bolsa de Valores Quito. (01 de Junio de 2015). *Boletín Mensual de Valores Públicos*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de BVQ:
http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/150713174927-1cc1865ce2141e3104ab654717a65f4b_deudaPublicaJun15.pdf
- Botanical Online. (2015). *Diferencias entre el Té Negro y el Té Verde*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Guía del Té: http://www.botanical-online.com/te_propiedades.htm
- Broektea Rotterdam B.V. (31 de Mayo de 2015). *Home: Broektea Rotterdam B.V.* Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Broektea Rotterdam B.V.: <http://www.broektea.com/>
- Caffeine Informer. (22 de Octubre de 2015). *18 Harmful Effects of Caffeine*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de Caffeine Informer:
<http://www.caffeineinformer.com/harmful-effects-of-caffeine>
- Cavallini, E. R., Gamboa, M., Hernandez, F., & García, J. (2005). *Bacteriología General: Principios Y Prácticas de Laboratorio*. Costa Rica. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de
https://books.google.com.pe/books?id=vwB0fgirgN0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- CBI Market Intelligence - Netherland's Ministry of Foreing Affairs. (01 de Febrero de 2015). *CBI Product Factsheet: Tea in the Netherlands 2014*. Recuperado el 08 de Julio de 2015, de CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing Countries: <http://www.cbi.eu/sites/default/files/product-factsheet-tea-thenetherlands-2014.pdf>
- CBS Statistics Netherlands. (03 de Diciembre de 2013). *Poverty Survey 2013: Sharp rise in poverty in 2012, but growth expected to weaken*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de CBS Statistics Netherlands: <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2013/armoedesignalement-2013-sterke-groei-armoede-in-2012-pb.htm>
- Central Bureau of Statistics. (2015). *Statistics*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLEN&PA=37296ENG&D1=1-2,14-18&D2=I&LA=EN&HDR=G1&STB=T&VW=T>
- Central Bureau Statistics-Ministry of Foreign Affairs. (2014). *Tea in Netherlands*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.cbi.eu/sites/default/files/product-factsheet-tea-thenetherlands-2014.pdf>
- CIA - The World Factbook. (31 de Diciembre de 2014). *Population Below Poverty Line*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de CIA - The World Factbook: <http://www.nationsencyclopedia.com/WorldStats/CIA-Population-below-poverty-line.html>
- CNT.GOB.EC. (26 de Julio de 2015). *Planes Internet Banda Ancha*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Tarifas: Planes de Internet: <https://www.cnt.gob.ec/internet/plan/internet-banda-ancha-hogar/>
- Coca Cola Company. (2015). *Brands: The Coca Cola Company*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de <http://www.coca-colacompany.com/brands/honest-tea/>
- Comité de Comercio Exterior de la Repblica del Ecuador. (20 de Enero de 2015). Resolución N°002-2015. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-002-2015.pdf>
- Comité de Comercio Exterior de la República del Ecuador. (2015 de Enero de 2015). *Resolución No.002-2015*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-002-2015.pdf>
- Cooperación Mucho Mejor Si es Hecho en Ecuador. (s.f.). *Documentos de afiliación*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de www.muchohomejorecuador.org.ec
- COTECNA. (s.f.). *Certificación ISO 22000*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.cotecna.com.ec/~media/Countries/Ecuador/Documents/Brochure-iso-22000-cotecna-ecuador-FINAL.ashx?la=es-ES>
- Damodaran Online. (05 de Enero de 2015). *Market Equity Risk*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- DataMonitor. (2013). *New food review: tea and coffee find themselves in a jam*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.datamonitor.com/store/News/new_food_review_tea_and_coffee_find_themselves_in_a_jam?productid=75D559F3-1B82-4CF4-8EAC-97698B5B348F
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (01 de Octubre de 2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)*. Recuperado el 01 de Octubre de 2009, de Organización de las Naciones Unidas: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/isc-4.asp>
- Dirección Nacional de Alimentos de Argentina. (2005). *Dirección de Industria Alimentaria*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.minagri.gob.ar/site/desarrollo_rural/producciones_regionales/01_origen_vegetal/05_infusiones/_cadenas/te_sinensis_05_06.htm
- Distrito Metropolitano de Quito. (01 de Enero de 2015). *ORDENANZA MUNICIPAL 3746 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de La Arcadia: <http://www.departamentos.com.ec/blog/39-municipio-regulaciones/80-ordenanza-municipal-3746.html>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ecuador Ama La Vida. (13 de Abril de 2015). *Licencia de Marca País*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de Ecuador Ama La Vida: <http://ecuadoramalavida.com.ec/>
- EcuadorLegalOnline. (12 de Marzo de 2015). *Pago de Utilidades*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de EcuadorLegalOnline: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/>
- Ecuahosting. (22 de Julio de 2015). *Planes de Hosting*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Ecuahosting: http://www.ecuahosting.net/planes/caracteristicas_hosting_linux.htm
- Editores, M. T. (Ed.). (1998). *Análisis de Tendencias de Estrategias de Producto*. Recuperado el 21 de Junio de 2015, de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_PosOrgMerc/alejandra_corichi/1.pdf
- Ekos Negocios. (2005). *La Huella Tricolor gana espacio*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/565.pdf>
- El Comercio. (12 de Diciembre de 2013). *Runa Guayusa Amazónica es la evolución de la energía*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de Empresas - El Comercio: <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/2323075597623e42-91b9-4626-be79-6195eb12d9e3>
- EL COMERCIO. (1 de Octubre de 2014). *Comisión Europea propone dos años más de beneficios arancelarios para Ecuador*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comision-europea-ce-ecuador-acuerdos.html>

- EL COMERCIO. (1 de Octubre de 2014). *Comisión Europea propone dos años más de beneficios arancelarios para Ecuador*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comision-europea-ce-ecuador-acuerdos.html>
- EL Confidencial. (2013). *En Holanda 1,2 millones de personas viven por debajo de la línea de pobreza*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-12-03/en-holanda-1-2-millones-de-personas-viven-por-debajo-de-la-linea-de-pobreza_113703/
- EL FINANCIERO. (14 de Abril de 2015). *A nivel latinoamericano, Ecuador ocupa el noveno lugar en Progreso Social*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://www.elfinanciero.com/actualidad/tema_02_2014/actualidad_05_2014.pdf
- El Telégrafo. (20 de Abril de 2014). *Desde Ecuador sale el 95% de la producción de guayusa del mundo*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/desde-ecuador-sale-el-95-de-la-produccion-de-guayusa-del-mundo.html>
- EL UNIVERSO. (2013). *Al sector de los servicios apunta sello de consumo*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/2013/04/01/1/1356/sector-servicios-apunta-sello-consumo.html>
- ElComercio.com. (27 de Enero de 2010). *La limpieza de las casas cuesta por m2*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Actualidad: El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/limpieza-casas-cuesta-m.html>
- Entre el Mercado y Tú. (2012). *Implementación de Merchandising en el Punto de Venta*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <https://entretuyelmercado.wordpress.com/2012/10/28/las-tecnicas-de-ventas-en-los-supermercados/>
- ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL. (2013). *GEM Ecuador: ¿A mayor educación más emprendimiento?* Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.espae.espol.edu.ec/%C2%BFa-mayor-educaci%C3%B3n-m%C3%A1s-emprendimiento>
- European Commission. (01 de Marzo de 2015). *Labelling for foodstuffs*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Export Helpdesk: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu15_02v001/eu/main/req_lblfood_eu_010_0612.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de15_02v001/de/main/req_lblfood_de_010_0612.htm&reporterLabel2=
- European Commission. (11 de Diciembre de 2015). *LIST OF CONTROL BODIES AND CONTROL AUTHORITIES IN THE ORGANIC SECTOR*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de Control authorities and control bodies in the EU/EEA/CH - European Commission: http://ec.europa.eu/agriculture/ofis_public/pdf/EUCBLIST_report.pdf?uid=FA7D184A-C600-9826-3662B266D75485D7

- European Commission. (31 de Mayo de 2015). *Mi exportación*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Export Helpdesk:
<http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20150531&languageId=es&cmd=chap&taricCode=1211908690&partnerId=EC&reporterId=NL&simulationDate=31%2F05%2F2015&submit=Buscar>
- European Commission. (31 de Mayo de 2015). *My Export*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Export Helpdesk:
<http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20150531&languageId=es&cmd=chap&taricCode=1211908690&partnerId=EC&reporterId=NL&simulationDate=31%2F05%2F2015&submit=Buscar>
- European Commission. (31 de Mayo de 2015). *Organic Farming Logo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Agricultural and Rural Development:
http://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo/index_en.htm
- European Journal Critical of Nutrition. (s.f.). *Socio-economic status, dietary intake and 10 y trends: the Dutch National Food Consumption Survey*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.nature.com/ejcn/journal/v57/n1/full/1601503a.html>
- European Journalist Center. (2008). *The Netherlands*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de http://ejc.net/media_landscapes/the-netherlands
- EUROSTAT. (03 de Junio de 2014). *Database: Industry, trade and services*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de EUROSTAT: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Eurostat. (30 de Abril de 2014). *Unemployment rate by sex and age groups - annual average, %*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Eurostat:
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en
- Facebook. (22 de Julio de 2015). *Anuncios*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Facebook:
<https://www.facebook.com/ads/manager/creation/creation/?act=87975526&pid=p1>
- FAO. (2002). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Características relevantes de la agricultura orgánica:
<http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0d.htm>
- FAO. (2014). *Food and Agriculture Organization*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s04.htm>
- FEDEXPOR. (2013). *Directorio de Exportadores*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de <http://www.fedexpor.com/directorio>
- Fie, B. (2012). *Enfoque en la calidad y políticas de atención al cliente*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <https://www.bancofie.com.bo/atencion-al-cliente/enfoque-en-la-calidad-y-politicas-de-atencion-al-cliente/>
- FLACSO ANDES. (2007). *Plan Nacional de Cultura del Ecuador: Un camino hacia la revolución ciudadana desde la cultura 2007-2017*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de

<http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0c.htm>

Food and Drink Europe. (2014). *Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2013-2014*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data__Trends_of_the_European_Food_and_Drink_Industry_2013-2014.pdf

Food Drink Europe. (2012). *Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2012*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data__Trends_%28interactive%29.pdf

Free World Trade Center. (2015). *Broektea Rotterdam BV*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de http://www.marcaria.com/register/domain/domain_search_multi_result.asp?lang=sp

Government Of The Netherlands. (05 de Mayo de 2015). *Constitution Of The Netherlands*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de Government Of The Netherlands: <http://www.government.nl/issues/constitution/constitutional-monarchy>

Grupo Democracia y Desarrollo Local. (Agosto-Septiembre de 2008). *Entre Voces-Nuestra Constitución: Nuestro Futuro*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de Ecuador un Estado Constitucional de derechos : <http://www.iee.org.ec/wp-content/pdf/publicaciones/entrevoces/EntreVoces15.pdf>

Holland at Home. (2015). *Food: tea*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.holland-at-home.com/en/catalogsearch/result/?q=pickwick>

ICEERS. (31 de Mayo de 2015). *More About Ayahuasca*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de International Center For Ethnobotanical Education, Research & Service: <http://www.iceers.org/more-about-ayahuasca.php?lang=en#.VWuqJ89Viko>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (Diciembre de 2014). *Boletín mensual de Comercio Exterior*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/12-Bolet%C3%ADn-de-Comercio-Exterior-Dic-Ene-2014.pdf>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Requisitos para exportar productos orgánicos*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/documentos-y-certificaciones/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Requisitos para exportar productos orgánicos*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/documentos-y-certificaciones/>

- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2014). *¿Cómo registro una marca?* Recuperado el 21 de Junio de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Marzo de 2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/marzo-2014/140415%20PobrezaMarzo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2014). *Indicadores Laborales*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo_Marco_Conceptual/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (Enero de 2015). *Inflación Mensual*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Argentina. (s.f.). *Té: procesos de elaboración*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://inta.gob.ar/documentos/te-procesos-de-elaboracion>
- International Monetary Fund. (01 de Marzo de 2014). *Netherlands: Gross Domestic Product*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de International Monetary Fund: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=102&pr1.y=11&c=138&s=NGDP_R%2CNGDP_RPCH%2CNGDP%2CNGDPD%2CNGDP_D%2CNGDPRPC%2CNGDPPC%2CNGDPDPC%2CNGAP_NPGDP%2CPPPGDP%2CPPPPC%2CPPP
- Jaramillo, J. P. (Abril de 2014). *Perspectiva Económica del Ecuador: Matriz Productiva 2014*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2014abril/Perspectiva%20Abril%202014.9-12.pdf>
- JWT. (30 de Agosto de 2015). *HOME PAGE J. WALTER THOMPSON AMSTERDAM*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de J. WALTER THOMPSON AMSTERDAM: <https://www.jwt.com/en/amsterdam/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Octava ed.). México D.F., México: Prentice Hall. Recuperado el 14 de Abril de 2015
- Kywi. (10 de Agosto de 2015). *Catalogo de Compras Kywi*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Kywi: <http://www.kywi.com.ec/catalogo>
- LEGIS COMEX. (s.f.). *Marcas y pictogramas en el comercio internacional*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.revistadelogistica.com/marcas-y-pictogramas.asp>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México D.F., México: Pearson.

- Marcaria Network. (2015). *Registro de Dominios Ecuador*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de http://www.marcaria.com/register/domain/domain_search_multi_result.asp?lang=sp
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Aire Acondicionado Industrial 24000 BTU Magic Queen*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Aires Acondicionados Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407188748-aire-acondicionado-split-de-24000-btu-magic-queen-bono-ins-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Cable de Red 10m*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Compras Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407296238-cable-de-red-10-metros-patch-cord-utp-ponchado-de-fabrica-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Dispensador de Agua*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Compras Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407351952-dispensador-de-agua-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Dispensador de Jabon Liquido/Gel Antibacterial*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Articulos de Limpieza Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407445433-dispensador-jabon-liquido-gel-antibacterial-doble-4g43306-d-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Divisores de ambiente*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Muebles de Oficina Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407396702-separadores-divisiones-de-oficina-o-ambiente-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Impresora Canon Multifuncion C2410*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Tecnologia Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407409884-impresora-multifuncion-canon-2410-copia-imprime-scanea-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Laptop HP 500GB Windows 8.1*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Tecnologia Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407310943-laptop-hp-15-f009-500gb-4gb-video-8210-w81-led-15-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Muebles de Oficina*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Muebles de Oficina Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407402154-escritorios-secretarios-muebles-de-oficina-fabrimuebles-_JM
- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Regleta 110v 6 Tomas*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Compras Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407291310-cortapico-cdp-110v-6-tomas-regleta-cable-de-100cm-200j-nuevo-_JM
- MercadoLibre.ec. (10 de Agosto de 2015). *Sillas de Escritorio con ruedas Giratorias*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Muebles de Oficina Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407426420-muebles-oficina-silla-de-espera-silla-grafiti-_JM

- MercadoLibre.Ec. (10 de Agosto de 2015). *Telefono Inalambrico con Caller ID Panasonic*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de Telefonos Mercado Libre: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407207473-panasonic-telefono-inalambrico-identificador-contestador-_JM
- Ministerio de Productividad, Empleo y Competitividad. (8 de Octubre de 2013). *Ecuatorianos exportadores dentro del cambio de la Matriz Productiva*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/exportadores-ecuatorianos-dentro-del-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- Ministerio del Trabajo. (30 de Diciembre de 2014). *El salario básico para el 2015 será de 354 Dólares*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Noticias: Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (05 de Octubre de 2011). *CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries*. Obtenido de Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands: http://www.cbi.eu/system/files/marketintel/2011_Green_tea_in_the_Netherlands.pdf
- Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands. (2015 de Febrero de 2015). *CBI Product FactSheet: Tea in Netherlands*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Centre For The Promotion Of Imports From Developing Countries: <http://www.cbi.eu/sites/default/files/product-factsheet-tea-thenetherlands-2014.pdf>
- Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands. (15 de Marzo de 2015). *Exporting tea to the Netherlands*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Centre For The Promotion Of Imports From Developing Countries: <http://www.cbi.eu/market-information/tea/netherlands>
- Mulhall, J. (19 de Febrero de 2014). *10 Biggest Tea-Drinking Countries In The World*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, de The Richest: <http://www.therichest.com/richest-list/most-popular/10-biggest-tea-drinking-nations-worldwide/?view=all>
- Naumov, L. (2015). *Deberes y responsabilidades de un Gerente de Marketing*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de http://www.ehowenespanol.com/deberes-responsabilidades-gerente-marketing-lista_173794/
- Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority. (31 de Mayo de 2015). *About: Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority: <https://www.nvwa.nl/english>
- NYU. (01 de Enero de 2015). *Betas By Sector*. Recuperado el 01 de Enero de 2015, de NYU: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- OECD. (20 de Mayo de 2015). *Better Life Index*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de OECD Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/netherlands-es/>
- Official Journal of the European Union. (31 de Mayo de 2015). *Organic logo of the EU, referred to in Article 57*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Export Helpdesk:

http://exporthelp.europa.eu/update/requirements/ehir_eu15_02v001/eu/auxi/eu_sp_organ_logo.pdf

- Oficina Comercial de Ecuador en Holanda. (31 de Diciembre de 2012). *GUÍA COMERCIAL DE PAÍSES BAJOS*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de PRO ECUADOR:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_GC2012_PAISES_BAJOS.pdf
- Olamendi, G. (2015). *Merchandising*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de http://cfc-asturias.es/UserFiles/1/File/Guias%20y%20agendas/Publicidad/GU_A_DE_Merchandising.pdf
- Organismo de Acreditación Ecuatoriano. (2014). *EL ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de <http://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/Tasas-OAE-R.O.-211-25-de-marzo-2014-2.pdf>
- Ott, J. (2004). *Pharmacotheon Drogas Enteogénicas, sus Fuentes Vegetales y su Historia*. México DF, México: La liebre de marzo. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de http://catbull.com/alamut/Bibliothek/1997_ott_7105_1.pdf
- Packaged Food: Euromonitor . (Enero de 2015). *Biscuits in the Netherlands*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.euromonitor.com/biscuits-in-the-netherlands/report>
- Peregrine Immigration Management. (2014). *NETHERLANDS – Minimum Salary Levels for 2014 Announced*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <https://peregrineimmigration.co.uk/newsletter/RBrXY3f2144>
- Peterson, E. (2009). *Color Psychology in Logo Design*. Recuperado el 21 de Junio de 2015, de <http://www.camionetica.com/2009/06/28/significado-de-los-colores-en-el-diseno-de-logotipos/2/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. Recuperado el 31 de Mayo de 2015
- Porter, M. (2001). Estrategia competitiva . En *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Continental.
- PP El Verdadero. (18 de Mayo de 2014). *La oferta y la demanda aún rige costo de la seguridad privada en el Ecuador*. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de PP El Verdadero:
<http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-policial/item/la-oferta-y-la-demanda-aun-rige-costo-de-la-seguridad-privada-en-el-ecuador.html>
- PROSEVIP CIA. LTDA. (07 de Julio de 2015). *Monitoreo*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, de Asesoramiento de Seguridad Prosevip Cia. Ltda.:
<http://www.prosevip.com/Servicios/Monitoreo/flypage.tpl.html>
- QCS. (2014). *Quality Certification Service-Ecuador*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de <http://qcsecuador.com/formularios/documentos/PG11-00%20Procedimiento%20de%20Certificacion%20Organica%20para%20clientes.pdf>

- QCS-ECUADOR. (2014). *Quality Certification Service*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de <http://qcsecuador.com/formularios/documentos/PG11-00%20Procedimiento%20de%20Certificacion%20Organica%20para%20clientes.pdf>
- Rainforest Alliance. (09 de Julio de 2014). *Tea for Two: Argentina vs the Netherlands*. Recuperado el 21 de Junio de 2015, de The Frog Blog: <http://thefrogblog.org/2014/07/09/tea-for-two-argentina-vs-the-netherlands/>
- Registro Oficial del Ecuador. (28 de Diciembre de 2012). *Arancel del Ecuador R.O. 859 - Primer Suplemento*. Recuperado el 2014 de Abril de 2015, de Cámara de Comercio de Quito: http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/NUEVO_ARANCEL.pdf
- Revista Gerencia. (2005). *7 tips para formular una política de servicio al cliente centrada en el cliente*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2525>
- Revista Gerencia. (01 de Marzo de 2005). *7 tips para formular una política de servicio al cliente centrada en el cliente*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de Revista Gerencia: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2525>
- Revista Gestión. (Julio de 2014). *Ranking Anual de Gestión*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.revistagestion.ec/?p=13063>
- Revista Judicial Derecho Ecuador. (14 de Mayo de 2013). *Sociedad Anónima*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Revista Judicial Derecho Ecuador: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Revista Lideres. (01 de Abril de 2014). *La nueva zona industrial de Quito empieza a edificarse*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de Noticias Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/nueva-zona-industrial-quito-empieza.html>
- Robflint UK. (31 de Diciembre de 2013). *Micheal Porter's Value Chain*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Robflint: <http://www.robflint.co.uk/valuechain.html>
- RTL Netherland. (2013). *Purchasing Guide 2013*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://www.zintx.com/wp-content/uploads/2014/07/RTL-Nederland.pdf>
- RUNA. (31 de Mayo de 2015). *Home: RUNA*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de RUNA.org: <http://runa.org/>
- Sakthirama, V., Venkatram, R., & Sivakumar, S. D. (01 de Septiembre de 2013). *FACTORS AFFECTING THE REGULARITY OF PURCHASE OF ORGANIC TEA – AN APPLICATION DISCRIMINANT ANALYSIS*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, de Academia.edu: http://www.academia.edu/4752354/FACTORS_AFFECTING_THE_REGULARITY_OF_PURCHASE_OF_ORGANIC_TEA_AN_APPLICATION_DISCRIMINANT_ANALYSIS
- Santamaría, R. Á. (Noviembre de 2008). *La Constitución del 2008 en el contexto andino*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_Constitucion_de_2008_en_el_contexto_andino.pdf

- Santander- Trade Portal. (2013). *Países Bajos : Llegar al consumidor*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>
- Santos, R. G. (2013). *Safety and side effects of Ayahuasca in humans an overview focusing on developmental toxicology*. (J. o. Drugs, Ed.) Recuperado el 16 de Junio de 2015, de <http://fii.fi.tartu.ee/~helle/kool/AYA/Aya/Santos2013b.pdf>
- Smart Oriental B.V. (s.f.). *Company Home Profile*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://smartoriental.com/en/>
- Superintencia de Compañías del Ecuador. (05 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías - Codificación No. 000 R.O./ 312 de 5 de Noviembre de 1999*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Superintencia de Compañías del Ecuador: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20E%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (22 de Abril de 2015). *PORTAL DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de Superintendencia de Compañías del Ecuador: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul?height=578>
- Superintendencia de Rentas Internas. (11 de Mayo de 2015). *Devolución de IVA a Exportadores de Bienes*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/197>
- Taiz, L., & Zeiger, E. (2006). *Fisiología Vegetal* (3° ed.). Catellón de la Plana, España: Book Print Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2015
- Tea Palace. (15 de Marzo de 2015). *Explore Tea*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Tea Palace: <http://www.teapalace.co.uk/pages/explore-tea>
- Tevana. (15 de Marzo de 2015). *Types of Tea*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Teavana: <http://www.teavana.com/tea-info/types-of-tea>
- The Economist Intelligence Unit. (18 de Mayo de 2015). *Democracy Index 2014*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de The Economist: http://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=Democracy0814
- The Soft Drinks. (2010). *Coffee in the Netherlands*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.the-soft-drinks.com/coffee-netherland.html>
- The Soft Drinks. (2010). *Tea in the Netherlands*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.the-soft-drinks.com/tea-holland.html>
- The World Bank. (31 de Diciembre de 2014). *Inflation, consumer prices (annual %)*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de The World Bank Economy & Growth Indicators: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG/countries>
- TIC:Tecnologías de la Información y Comunicación -2012 Ecuador (2012). [Película]. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/

- Trademap. (22 de Abril de 2015). *Relación Bilateral entre Ecuador y Países Bajos*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de TradeMap:
http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|528||218||0902||4|1|1|1|2|1|1|1|1
- Trading Economics. (31 de Mayo de 2015). *Netherlands Balance of Trade*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Trading Economics:
<http://www.tradingeconomics.com/netherlands/balance-of-trade>
- Trading Economics. (31 de Mayo de 2015). *Netherlands GDP Growth Rate*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Trading Economics:
<http://www.tradingeconomics.com/netherlands/gdp-growth>
- United Nations Statistics Division. (s.f.). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>
- University College London. (2015). *Ámsterdam*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de
<https://www.ucl.ac.uk/ineqcities/atlas/cities/amsterdam>
- Upton Tea Imports. (2007). *Fall, 2007: "Reversals of Fortune in the Tea Industry"*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de
http://www.uptontea.com/shopcart/information/INFOnl_V16N4_Article_page1.asp
- Van Rees Group. (2015). *Company Profile*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de
<http://www.vanrees.com/van-rees-group/company-profile>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (15 de Abril de 2014). *Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>
- Vicony Tea Directory. (31 de Mayo de 2015). *Netherlandish Tea Importers*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Vicony Tea Directory: <http://www.viconyteas.com/directory/tea-importers/tea-importer-netherland.html>
- Wageningen University- Netherland. (2012). *Producción del té*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.food-info.net/es/products/tea/production.htm>
- World Bank Group. (31 de Mayo de 2015). *Ease of Doing Business in Netherlands*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Doing Business:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/netherlands/>
- Yellow Pirates. (01 de Enero de 2015). *Company Profile*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Yellow Pirates: <http://www.yellow-pirates.nl/ru/home/>

ANEXOS

Anexo 1: Estudio de Consumo de té- Países Bajos

	High			Medium			Low			Very low		
	DNFCS-1	DNFCS-2	DNFCS-3									
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Men												
Bread	167	167	169	171	166	170	177	177	173	179	166	167
Potatoes	165	151	157	173	161	155	189	180	174	220	193	217
Vegetables	177	167	166	169	157	156	165	157	138	160	153	149
Fruit	159	149	153	162	148	140	173	167	155	151	169	128
Milk and milk products	384	396	388	365	373	387	343	376	378	420	367	421
Cheese	53	49	46	43	43	44	42	44	42	52	48	36
Meat and poultry	130	139	140	142	132	131	154	148	151	155	160	166
Fats and oils	54	56	56	57	59	59	63	64	63	63	55	63
Sugar and sweets	57	52	52	59	53	54	63	58	57	69	49	52
Cakes and pastry	57	63	59	59	57	55	54	61	54	67	52	49
Coffee	676	668	709	700	706	723	737	747	785	723	703	678
Tea	373	365	430	358	372	392	357	364	398	354	335	334
Beer	587	508	538	667	636	651	776	742	704	642	819	595
Wine	178	206	181	139	160	161	125	136	135	157	178	128
Women												
Bread	120	122	120	120	118	121	117	118	114	117	133	107
Potatoes	125	112	125	127	124	120	136	136	137	154	154	134
Vegetables	162	159	160	163	153	153	152	141	130	157	148	149
Fruit	174	160	151	165	156	153	155	161	141	163	193	168
Milk and milk products	348	358	332	326	348	363	310	333	340	325	375	385
Cheese	43	41	38	39	38	36	37	34	34	33	35	29
Meat and poultry	104	106	109	112	103	105	120	114	112	116	122	111
Fats and oils	41	38	45	41	43	43	43	43	45	41	44	39
Sugar and sweets	37	32	38	41	37	38	42	39	38	35	36	36
Cakes and pastry	57	58	61	58	57	55	57	58	53	57	57	55
Coffee	561	563	547	584	489	606	642	653	670	597	589	589
Tea	463	467	613	408	510	554	406	430	483	399	413	443
Beer	365	257	316	412	407	450	416	451	416	167	391	300
Wine	164	194	187	158	163	184	144	153	162	142	102	102

Anexo 2 Precios de Planes de Hosting y Dominios- Servicios PHP

	 PLANES DE HOSTING LINUX/PHP	 Express php	 Junior php	 Básico php	 Económico php	 Premium php	 Gold php	 Platinum php	 Super php	 Súper php 2
Servicios PHP	Express PHP	Junior PHP	Básico PHP	Económico PHP	Premium PHP	Gold PHP	Platinum PHP	Super PHP	Super PHP 2	
Almacenamiento HD de Espacio	4 GB	7 GB	12 GB	25 GB	50 GB	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Transferencia mensual	10.000 MB	15.000 MB	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Precio Anual	\$ 27.99 x año	\$ 32.99 x año	\$ 39.99 x año	\$ 59.99 x año	\$ 79 x año	\$ 99 x año	\$ 139 x año	\$ 199 x año	\$ 299 x año	\$ 299 x año
Registro del dominio .com .net .org	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)	+ \$11.99 USD (opcional)
Alojamiento de Dominios	-----	-----	-----	3 Dominios	4 Dominios	5 Dominios	10 Dominios	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Subdominios adicionales	10	10	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Indexación a buscadores gratis	-----	-----	-----	-----	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crédito Google Adwords \$50.00	-----	-----	-----	-----	-----	1 Crédito	2 Créditos	3 Créditos	3 Créditos	3 Créditos
Servicios	Express PHP	Junior PHP	Básico PHP	Económico PHP	Premium PHP	Gold PHP	Platinum PHP	Super PHP	Super PHP 2	
Velocidad de Servidores (mínimo)	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	12200 mhz	
Server - Memoria (mínimo)	32GB	32GB	32GB	32GB	32GB	32GB	32GB	32GB	32GB	
Web Migration *	-----	-----	-----	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

Anexo 3: Segmentación Publicidad Facebook

Ubicación: Holanda septentrional- Ámsterdam

Edades: 20 a 64 años

Sexo: todos (hombres y mujeres)

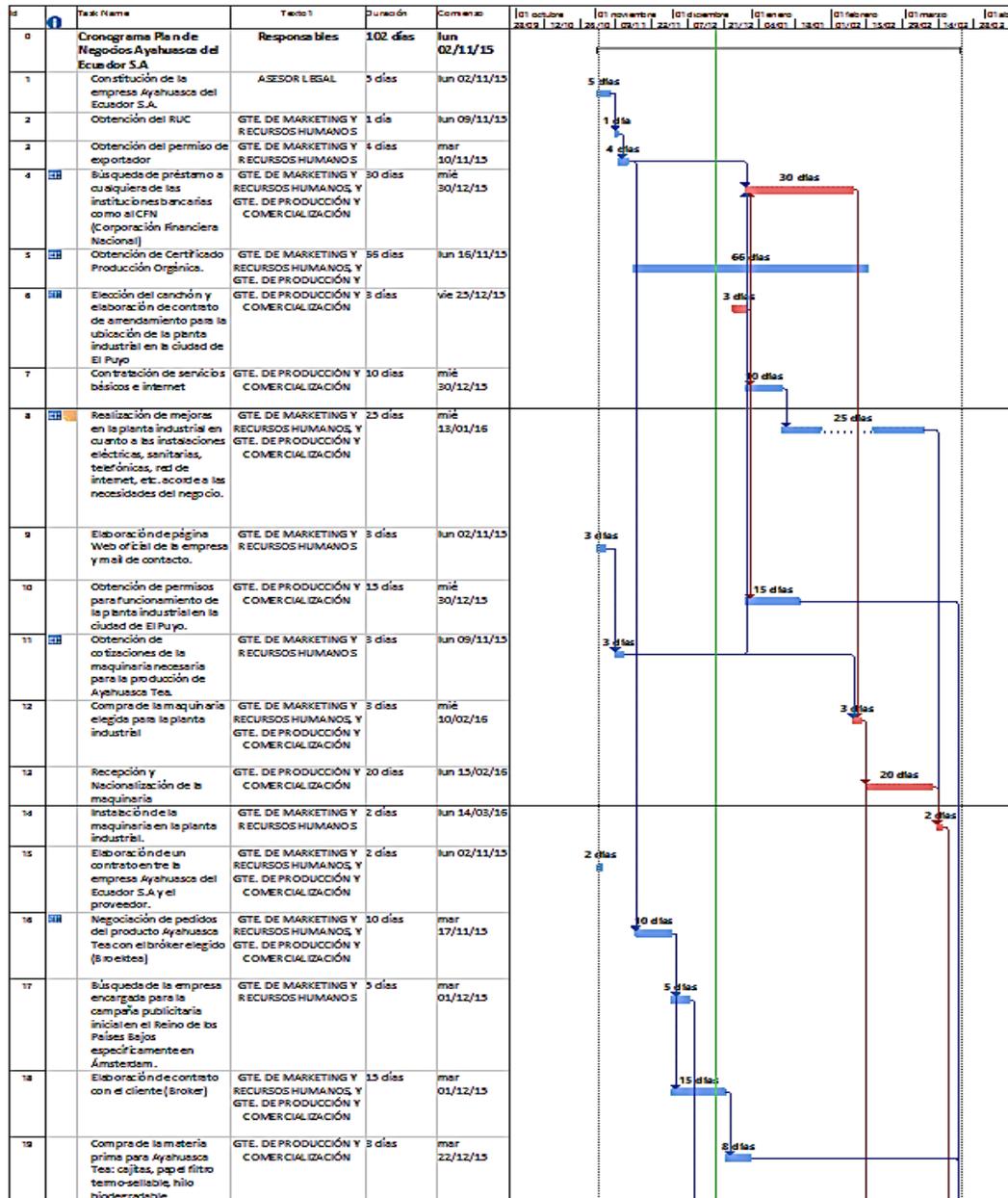
Nivel de Formación Académica: universitarios en curso y finalizados, personas con posgrados en curso o finalizado, personas con Master, o que a su vez tenga algún tipo de formación profesional o no tengan formación profesional.

Intereses: Personas que hayan postestado intereses por té, cafés y bebidas no alcohólicas. Y también personas interesadas en Salud en temas específicos de Dieta y Nutrición.

Anexo 4: Paquetes televisivos de publicidad

PROGRAMMING	CONTROL	PRODUCT INDEX	FIXED TIMETABLE	SCHEDULE	BREAK OPTIMISATION	FIXED BUDGET AT CAMPAIGN LEVEL	MINIMUM NUMBER OF GRPs	MINIMUM DURATION
SPECIFIEK FIXED BUDGET	Based on selective break selection (100%)	Premium: 128 RTL 4, 5, 125 / RTL 7, 8, 123	Yes	By channel	Yes	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	15	7 days
SPECIFIEKE GRP	Based on selective break selection (100%)	Premium: 125 RTL 4, 5, 122 / RTL 7, 8, 120	Yes	By channel	Yes	No, charged/credited for GRPs achieved	Not applicable	Not applicable
STURING VAST PACKAGE	Based on selective break selection (200%)	120	Yes, can be moved for specific purchasing	At least 3 RTL channels	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	15	7 days
TIME SLOT	CONTROL	PRODUCT INDEX	FIXED TIMETABLE	SCHEDULE	BREAK OPTIMISATION	FIXED BUDGET AT CAMPAIGN LEVEL	MINIMUM NUMBER OF GRPs	MINIMUM DURATION
TOP TIME PACKAGE	RTL 4: 18:00 - midnight RTL 5, 7, 8, 19:30 - 23:00	114	No	RTL 4, 5, 7, 8	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	15	7 days
EARLY & LATE TIME PACKAGE	16:30 - 20:00 & 22:30 - 00:30	100	No	RTL 4, 5, 7, 8	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days
DAYTIME PACKAGE	06:30 - 18:00 RTL Crime & Lounge whole time slot	8194	No	Combination of RTL 4, 5, 7, 8, RTL Crime & Lounge	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days
NIGHT TIME PACKAGE	00:00 - 02:00	74	No	RTL 4, 5, 7, 8	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days
PROMILLAGE PACKAGE	21:00 - 00:30	110	No	RTL 4, 5, 7, 8	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	15	7 days
THEME	CONTROL	PRODUCT INDEX/RATE	FIXED TIMETABLE	SCHEDULE	BREAK OPTIMISATION	FIXED BUDGET AT CAMPAIGN LEVEL	MINIMUM NUMBER OF GRPs	MINIMUM DURATION
RTL TELEMIDS PACKAGE	RTL Telekids programmes	Rate: €15 per GRP 3-8 years	No	RTL 8 & RTL Telekids	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days
RTL 7 & NIEUWS PACKAGE	RTL 7, Omroepnieuws & Late Nieuws RTL 4	79	No	RTL 4 & RTL Z	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days
RTL Z GRP PACKAGE	RTL Z	77	No	RTL Z	No	Yes, over-scores and under-scores are charged on the campaign level	5	7 days

Anexo 5: Cronograma de actividades – Diagrama de Gantt



Anexo 6: Capital de trabajo

Costo de Materia Prima e insumos utilizados	129.293
Sueldos Operacionales	11.213
Mantenimiento	1.040
Uniformes	200
Sueldos Administrativos	34.448
Alquiler	9.840
Servicios básicos	1.560
Limpieza	1.728
Seguridad	18.000
Internet	299
Renovacion Token	10
Renovacion Certificacion Organica	480
Gastos expotaciòn	59.895
Publicidad redes sociales	2.928
Merchandising en el Punto de Venta (Supermercados)	2.080
Suministros de oficina	600
Contabilidad	2.400
Total	276.013
Mensual	23.001
Numero de meses	2
Total costos y gastos requeridos	46.002
Inventario Inicial de Producto Terminado	4.029
Total Capital de Trabajo	50.031

Anexo 7: Maquinaria y Equipos

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Máquina Secadora de Te	2	4.787	9.574
Máquina Procesadora de Te	2	3.887	7.774
Máquina Envasadora de Te	2	6.213	12.426
Máquina Empaquetadora de Te	2	4.027	8.054
Balanza Industrial	2	284	568
Máquina Trituradora de Te	2	2.698	5.396
TOTAL			43.792,00

Anexo 8: Muebles y Equipos de oficina

MUEBLES Y EQUIPOS OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Aire Acondicionado Industrial	1,00	949,99	949,99
Teléfono Inalámbrico Caller ID	1,00	49,99	49,99
Escritorio con cajonera	1,00	140,00	140,00
Silla Giratoria	1,00	39,99	39,99
Sillas de Espera para oficina	2,00	35,00	70,00
Dispensador de Jabón Líquido/Gel Antibacterial	2,00	9,50	19,00
Locker Metálico de 4 Puertas	1,00	165,10	165,10
Separadores de Ambientes para oficinas	10,00	110,00	1.100,00
Regleta 110V 6 Tomas	1,00	6,99	6,99
Rótulos Señalética	4,00	5,00	20,00
Extintor contra fuego (10lb)	2,00	30,00	60,00
Dispensador de Agua	1,00	60,00	60,00
TOTAL			2.681,06

Anexo 9: Hardware y Software

HARDWARE Y SOFTWARE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Laptop HP Windows 8.1 500gb 15.6" AMD Dual Core E1	1,00	334,99	334,99
Impresora Multifunción Canon MG2410	1,00	55,99	55,99
TOTAL			390,98

Anexo 10: Gastos Pre-Operacionales

Pre- Operacional	Cantidad	Costo Unitario	Total
Gastos de constitución, permisos, trámites, compra de tóken, etc.	1	600	600
Activación de la marca	1	100	100
Página web	1	310	310
Auditoria certificado de producción orgánica	1	480	480
Publicidad inicial (spots)	5	2.598	12.992
Adecuaciones			
Pintura Latex Para Interiores y Exteriores (18.93L)	12	27	321
Sellador multipropósito Masiflex	1	7	7
Escalera Pie de Gallo Aluminio (2.74m)	1	141	141
Kit para Pintura (Bandeja, Brocha 2 2/1', Rodillo 9')	3	9	27
Puntos de Luz (adicionales)	20	5	109
Cometida de Telefonía (Incluye Línea)	1	180	180
Puntos de Red	2	7	14
Cable de Red (10m)	1	6	6
TOTAL			15.287

Anexo 11: Costos Insumos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (kg x caja)	34.949	39.142	46.308	54.787	64.818
Cajas de tè (Unidades)	44.059	49.345	58.380	69.069	81.715
Papel Filtro Termo-Sellable (kg x caja)	22.948	25.701	30.406	35.973	42.560
Hilo Biodegradable para Bolsas de Te (kg x caja)	417	467	552	653	773
Compra folleto interior y etiqueta (kg x caja)	23.910	26.778	31.681	37.482	44.344
Cajas de Carton (Empaque Expotacion) cajas de te x caja	502	562	665	787	931
Cinta de Embalaje (unidades x caja)	2.509	2.810	3.324	3.933	4.653
Agente Consolidador de Carga Contenedores (cajas x contenedor)	52.140	62.310	73.173	86.535	102.636
DAE	7.755	9.268	10.883	12.871	15.265

Anexo 12: Inventario final de producto terminado

Inventario inicial	4.434	4.434	5.055	5.763	6.570
Producción requerida	156.008	168.361	191.932	218.802	249.433
Ventas en unidades	147.140	167.740	191.224	217.995	248.514
Inventario final	4.434	5.055	5.763	6.570	7.489

Anexo 13: Depreciación

Tasas

Muebles, enseres y equipos	10%
Menaje y computadora	33%

Montos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles, enseres y equipos	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647
Menaje y Computadora	130	130	130	-	-
TOTAL	4.778	4.778	4.778	4.647	4.647

Anexo 14: Amortización

Pago		(1.491)
Interés tasa activa**		11,83%
Número pagos Anual		12
N		60
Años		5
VA		67.309
AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	7.406	10.492
AÑO 2	6.095	11.803
AÑO 3	4.621	13.277
AÑO 4	2.962	14.936
AÑO 5	1.096	16.802
TOTALES	22.180	67.309

Anexo 16: Estado de resultado mensualizado segundo año

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDO AÑO												
	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ingresos	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	30.053	360.641
Costo de ventas	13.303	13.096	13.096	13.096	13.096	13.635	13.096	13.096	13.096	13.096	13.096	13.635	158.436
Insumos	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	12.067	144.804
Sueldos Operacionales	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	12.345
Mantenimiento						540						540	1.079
Uniformes	208												208
Utilidad Bruta	16.750	16.958	16.958	16.958	16.958	16.418	16.958	16.958	16.958	16.958	16.958	16.418	202.205
Gastos Administrativos y ventas	13.887	13.378	13.378	13.378	13.378	13.378	13.019	13.019	13.019	13.019	13.019	13.019	158.891
Sueldos Administrativos	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	38.045
Alquiler	851	851	851	851	851	851	851	851	851	851	851	851	10.212
Servicios básicos	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1.619
Limpieza	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	1.793
Seguridad	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	1.557	18.680
Internet	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	310
Renovacion Token	10												10
Renovacion Certificacion Organica	498												498
Gastos explotación	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	5.965	71.577
Publicidad redes sociales	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	3.039
Merchandising en el Punto de Venta	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	2.159
Suministros de oficina	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	623
Contabilidad	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2.491
Depreciaciones	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	4.778
Amortizaciones	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3.057
Utilidad Operativa	2.863	3.579	3.579	3.579	3.579	3.040	3.939	3.939	3.939	3.939	3.939	3.939	43.314
Intereses préstamos	560	551	542	532	523	513	504	494	484	474	464	454	6.095
Utilidad antes de impuesto (UBI)	2.303	3.028	3.038	3.047	3.056	2.526	3.435	3.445	3.455	3.465	3.475	3.485	37.219
Participación laboral													6.296
Impuesto a la renta													10.620
UTILIDAD NETA	2.303	3.028	3.038	3.047	3.056	2.526	3.435	3.445	3.455	3.465	3.475	3.485	20.303

Anexo 17: Amortización de la deuda para financiamiento

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				67.309
1	(1.491)	664	828	66.481
2	(1.491)	655	836	65.645
3	(1.491)	647	844	64.801
4	(1.491)	639	853	63.948
5	(1.491)	630	861	63.087
6	(1.491)	622	870	62.217
7	(1.491)	613	878	61.339
8	(1.491)	605	887	60.452
9	(1.491)	596	896	59.557
10	(1.491)	587	904	58.653
11	(1.491)	578	913	57.739
12	(1.491)	569	922	56.817
13	(1.491)	560	931	55.886
14	(1.491)	551	941	54.945
15	(1.491)	542	950	53.995
16	(1.491)	532	959	53.036
17	(1.491)	523	969	52.068
18	(1.491)	513	978	51.089
19	(1.491)	504	988	50.102
20	(1.491)	494	998	49.104
21	(1.491)	484	1.007	48.097
22	(1.491)	474	1.017	47.079
23	(1.491)	464	1.027	46.052
24	(1.491)	454	1.037	45.015
25		444	1.048	43.967

	(1.491)			
26	(1.491)	433	1.058	42.909
27	(1.491)	423	1.068	41.840
28	(1.491)	412	1.079	40.761
29	(1.491)	402	1.090	39.672
30	(1.491)	391	1.100	38.571
31	(1.491)	380	1.111	37.460
32	(1.491)	369	1.122	36.338
33	(1.491)	358	1.133	35.205
34	(1.491)	347	1.144	34.060
35	(1.491)	336	1.156	32.905
36	(1.491)	324	1.167	31.737
37	(1.491)	313	1.179	30.559
38	(1.491)	301	1.190	29.369
39	(1.491)	290	1.202	28.167
40	(1.491)	278	1.214	26.953
41	(1.491)	266	1.226	25.727
42	(1.491)	254	1.238	24.489
43	(1.491)	241	1.250	23.239
44	(1.491)	229	1.262	21.977
45	(1.491)	217	1.275	20.702
46	(1.491)	204	1.287	19.415
47	(1.491)	191	1.300	18.115
48	(1.491)	179	1.313	16.802
49	(1.491)	166	1.326	15.476
50	(1.491)	153	1.339	14.137
51	(1.491)	139	1.352	12.785
52	(1.491)	126	1.365	11.419
53		113	1.379	10.041

	(1.491)			
54	(1.491)	99	1.392	8.648
55	(1.491)	85	1.406	7.242
56	(1.491)	71	1.420	5.822
57	(1.491)	57	1.434	4.388
58	(1.491)	43	1.448	2.939
59	(1.491)	29	1.462	1.477
60	(1.491)	15	1.477	0

Anexo 18: Flujo de fondos escenario normal con apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	360.641	411.132	468.689	534.305
Costo de venta		137.717	153.679	179.870	210.786	247.291
Gastos Administrativos		139.035	155.823	171.266	189.561	211.248
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		279.819	312.570	354.204	403.416	461.609
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		36.532	48.071	56.927	65.273	72.696
Gasto Intereses		7.406	6.095	4.621	2.962	1.096
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		29.126	41.976	52.307	62.312	71.600
Participación Laboral (15%)		4.369	6.296	7.846	9.347	10.740
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.757	35.680	44.461	52.965	60.860
Impuesto a la renta (22%)		7.369	10.620	13.234	15.765	18.115
UTILIDAD NETA		17.388	25.060	31.227	37.200	42.745
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	20.455	28.127	34.295	40.269	119.082
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	67.309					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
(-) pago de intereses		(7.406)	(6.095)	(4.621)	(2.962)	(1.096)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(44.873)	2.558	10.230	16.398	22.371	101.184
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	17,53%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)		
1	20.455	0,85	17.405	(94.777)		
2	28.127	0,72	20.364	(74.412)		
3	34.295	0,62	21.127	(53.285)		
4	40.269	0,52	21.108	(32.178)		
5	119.082	0,45	53.112	20.934		
Valor Actual Neto VAN			20.934			
Tasa Interna de Retorno TIR			23,43%			
APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA	32,05%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(44.873)	1,00	(44.873)	(44.873)		
1	2.558	0,76	1.937	(42.936)		
2	10.230	0,57	5.867	(37.069)		
3	16.398	0,43	7.122	(29.947)		
4	22.371	0,33	7.358	(22.589)		
5	101.184	0,25	25.203	2.613		
Valor Actual Neto VAN			2.613			
Tasa Interna de Retorno TIR			33,93%			

Anexo 19: Flujo de fondos escenario pesimista con apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	354.314	396.832	444.452	497.787
Costo de venta		134.032	151.148	174.013	200.530	231.290
Gastos Administrativos		139.035	153.939	169.311	185.504	202.827
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		276.134	308.155	346.392	389.102	437.185
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		40.217	46.159	50.440	55.350	60.602
Gasto Intereses		7.406	6.095	4.621	2.962	1.096
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		32.811	40.063	45.819	52.389	59.506
Participación Laboral (15%)		4.922	6.010	6.873	7.858	8.926
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		27.889	34.054	38.946	44.530	50.580
Impuesto a la renta (22%)		8.301	10.136	11.592	13.254	15.055
UTILIDAD NETA		19.588	23.918	27.354	31.276	35.525
(+) Depreciaciones		6.125	6.125	6.125	6.126	6.126
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	25.713	30.043	33.480	37.402	114.919
Préstamos						
(+) Crédito	67.309					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
(-) pago de intereses		(7.406)	(6.095)	(4.621)	(2.962)	(1.096)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(44.873)	7.815	12.145	15.582	19.504	97.021

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE 17,53%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)
1	25.713	0,85	21.878	(90.303)
2	30.043	0,72	21.751	(68.552)
3	33.480	0,62	20.625	(47.927)
4	37.402	0,52	19.605	(28.322)
5	114.919	0,45	51.255	22.932
Valor Actual Neto VAN			22.932	
Tasa Interna de Retorno TIR			24,23%	

APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA 32,05%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)
1	25.713	0,85	21.878	(90.303)
2	30.043	0,72	21.751	(68.552)
3	33.480	0,62	20.625	(47.927)
4	37.402	0,52	19.605	(28.322)
5	114.919	0,45	51.255	22.932
Valor Actual Neto VAN			22.932	
Tasa Interna de Retorno TIR			24,23%	

APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA 32,05%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(44.873)	1,00	(44.873)	(44.873)
1	7.815	0,76	5.918	(38.954)
2	12.145	0,57	6.965	(31.989)
3	15.582	0,43	6.767	(25.222)
4	19.504	0,33	6.415	(18.807)
5	97.021	0,25	24.166	5.359
Valor Actual Neto VAN			5.359	
Tasa Interna de Retorno TIR			36,16%	

Anexo 20: Flujo de fondos escenario optimista con apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	363.488	417.648	479.878	551.380
Costo de venta		137.717	154.818	182.540	215.522	254.776
Gastos Administrativos		139.035	155.823	173.221	193.619	215.459
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		279.819	313.709	358.829	412.210	473.304
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		36.532	49.779	58.819	67.668	78.077
Gasto Intereses		7.406	6.095	4.621	2.962	1.096
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		29.126	43.684	54.199	64.706	76.981
Participación Laboral (15%)		4.369	6.553	8.130	9.706	11.547
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.757	37.131	46.069	55.000	65.433
Impuesto a la renta (22%)		7.369	11.052	13.712	16.371	19.476
UTILIDAD NETA		17.388	26.079	32.357	38.630	45.957
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	20.455	29.147	35.425	41.698	122.294
Préstamos						
(+) Crédito	67.309					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	(10.492)	(11.803)	(13.277)	(14.936)	(16.802)
(-) pago de intereses		(7.406)	(6.095)	(4.621)	(2.962)	(1.096)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(44.873)	2.558	11.249	17.527	23.801	104.396

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA

tasa de descuento LIBRE 17,53%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)
1	20.455	0,85	17.405	(94.777)
2	29.147	0,72	21.102	(73.674)
3	35.425	0,62	21.823	(51.851)
4	41.698	0,52	21.857	(29.994)
5	122.294	0,45	54.544	24.550
Valor Actual Neto VAN			24.550	
Tasa Interna de Retorno TIR			24,39%	

APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA 32,05%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)
1	20.455	0,85	17.405	(94.777)
2	29.147	0,72	21.102	(73.674)
3	35.425	0,62	21.823	(51.851)
4	41.698	0,52	21.857	(29.994)
5	122.294	0,45	54.544	24.550
Valor Actual Neto VAN			24.550	
Tasa Interna de Retorno TIR			24,39%	

APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA 32,05%

Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(44.873)	1,00	(44.873)	(44.873)
1	2.558	0,76	1.937	(42.936)
2	11.249	0,57	6.451	(36.484)
3	17.527	0,43	7.612	(28.872)
4	23.801	0,33	7.828	(21.044)
5	104.396	0,25	26.003	4.959
Valor Actual Neto VAN			4.959	
Tasa Interna de Retorno TIR			35,58%	

Anexo 21: Flujo de fondos escenario normal sin apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	360.641	411.132	468.689	534.305
Costo de venta		137.717	153.679	179.870	210.786	247.291
Gastos Administrativos y ventas		139.035	155.823	171.266	189.561	211.248
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		279.819	312.570	354.204	403.416	461.609
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		36.532	48.071	56.927	65.273	72.696
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		36.532	48.071	56.927	65.273	72.696
Participación Laboral (15%)		5.480	7.211	8.539	9.791	10.904
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		31.052	40.860	48.388	55.482	61.792
Impuesto a la renta (22%)		6.831	8.989	10.645	12.206	13.594
UTILIDAD NETA		24.220	31.871	37.743	43.276	48.198
(+) Depreciaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	27.288	34.939	40.811	46.345	124.534
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(112.182)	27.288	34.939	40.811	46.345	124.534
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE 32,05%						
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)		
1	27.288	0,85	23.219	(88.963)		
2	34.939	0,72	25.296	(63.667)		
3	40.811	0,62	25.141	(38.526)		
4	46.345	0,52	24.293	(14.234)		
5	124.534	0,45	55.543	41.310		
Valor Actual Neto VAN			41.310			
Tasa Interna de Retorno TIR			29,21%			

Anexo 22: Flujo de fondos escenario pesimista sin apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	354.314	396.832	444.452	497.787
Costo de venta		134.032	151.148	174.013	200.530	231.290
Gastos Administrativos		139.035	153.939	169.311	185.504	202.827
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		276.134	308.155	346.392	389.102	437.185
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		40.217	46.159	50.440	55.350	60.602
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		40.217	46.159	50.440	55.350	60.602
Participación Laboral (15%)		6.032	6.924	7.566	8.303	9.090
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		34.184	39.235	42.874	47.048	51.512
Impuesto a la renta (22%)		7.520	8.632	9.432	10.351	11.333
UTILIDAD NETA		26.664	30.603	33.442	36.697	40.179
(+) Depreciaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	29.731	33.671	36.510	39.766	116.515
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	-					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(112.182)	29.731	33.671	36.510	39.766	116.515
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	32,05%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumul ado		
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)		
1	29.731	0,85	25.297	(86.884)		
2	33.671	0,72	24.378	(62.506)		
3	36.510	0,62	22.491	(40.015)		
4	39.766	0,52	20.844	(19.171)		
5	116.515	0,45	51.967	32.796		
Valor Actual Neto VAN			32.796			
Tasa Interna de Retorno TIR			27,17%			

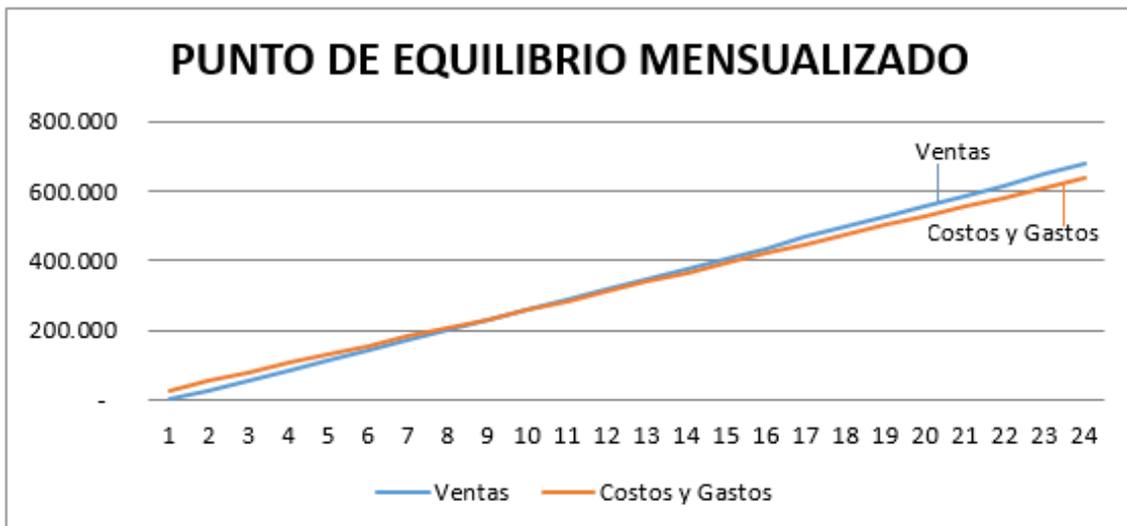
Anexo 23: Flujo de fondos escenario optimista sin apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		316.351	363.488	417.648	479.878	551.380
Costo de venta		137.717	154.818	182.540	215.522	254.776
Gastos Administrativos		139.035	155.823	173.221	193.619	215.459
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		279.819	313.709	358.829	412.210	473.304
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		36.532	49.779	58.819	67.668	78.077
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		36.532	49.779	58.819	67.668	78.077
Participación Laboral (15%)		5.480	7.467	8.823	10.150	11.711
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		31.052	42.312	49.996	57.518	66.365
Impuesto a la renta (22%)		6.831	9.309	10.999	12.654	14.600
UTILIDAD NETA		24.220	33.003	38.997	44.864	51.765
(+) Depreciaciones		3.067	3.068	3.068	3.069	3.069
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(62.151)					
(+) Valor de rescate						23.237
(-) Inversión de capital de trabajo	(50.031)					
(+) Recuperación capital de trabajo						50.031
FLUJO DE CAJA LIBRE	(112.182)	27.288	36.071	42.065	47.933	128.101
Préstamos						
(+) Crédito	-					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(112.182)	27.288	36.071	42.065	47.933	128.101
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	32,05%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(112.182)	1,00	(112.182)	(112.182)		
1	27.288	0,85	23.219	(88.963)		
2	36.071	0,72	26.115	(62.848)		
3	42.065	0,62	25.914	(36.934)		
4	47.933	0,52	25.125	(11.809)		
5	128.101	0,45	57.134	45.325		
Valor Actual Neto VAN			45.325			
Tasa Interna de Retorno TIR			30,21%			

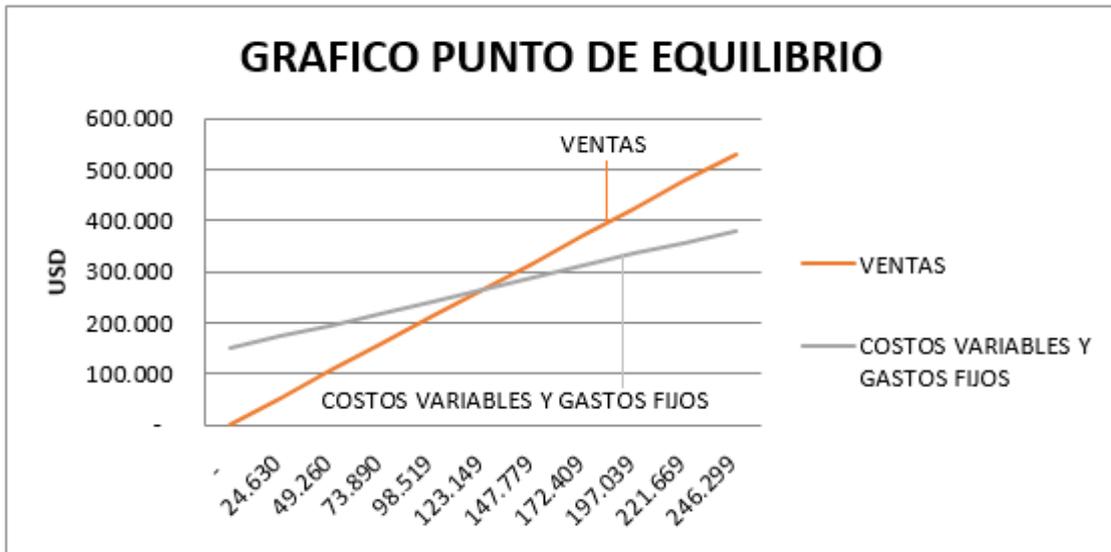
Anexo 24: Punto de Equilibrio en Unidades y Dólares en base a Costos Fijos y Variables

UNIDADES	VENTAS	COSTOS VARIABLES Y GASTOS FIJOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	149.508	149.508	-
24.630	52.954	172.561	149.508	23.053
49.260	105.908	195.613	149.508	46.105
73.890	158.863	218.666	149.508	69.158
98.519	211.817	241.718	149.508	92.210
123.149	264.771	264.771	149.508	115.263
147.779	317.725	287.824	149.508	138.315
172.409	370.679	310.876	149.508	161.368
197.039	423.634	333.929	149.508	184.421
221.669	476.588	356.981	149.508	207.473
246.299	529.542	380.034	149.508	230.526

Anexo 25: Punto de Equilibrio Mensualizado Primer Año



Anexo 26: Punto de Equilibrio Ventas vs. Costos



Anexo 27: Sensibilidad a Precio, Cantidad y Costos

